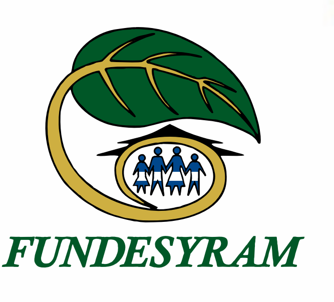


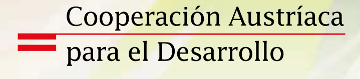
¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas?

Proceso para tomar decisiones

Enero 2011









La Fundación para el Desarrollo Socio Económico Y Restauración Ambiental, FUNDESYRAM, considera que el desarrollo debe ser concebido como un proceso global y complejo que involucra múltiples dimensiones articuladas entre si, por lo que se requiere un esfuerzo para desarrollar un enfoque sistemático. Por ese motivo su propósito es *"ser una institución facilitadora de la participación ciudadana organizada, para promover la innovación tecnológica, la diversificación productiva bajo enfoque orgánico y con ello la transformación del territorio, en la cual los actores locales conjuntamente con los gobiernos municipales conducen sus propios procesos de superación de la pobreza con un enfoque de seguridad alimentaria; integrado de cadenas agro empresariales de valor y la responsabilidad social empresarial, que se convierten en los motores del crecimiento y el desarrollo humano sostenible, con equidad de género en el espacio territorial donde se desenvuelven"*. FUNDESYRAM trabaja en función de cuatro ejes estratégicos:

I) ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA CON EQUIDAD DE GÉNERO.

2) DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SUSTENTABLE ORGÁNICO.

3) MANEJO DEL AMBIENTE Y LA VULNERABILIDAD.

4) DESARROLLO DE LA MUJER Y LOS JÓVENES.

FUNDESYRAM desde 1999 con el apoyo de Horizont3000, DKA y la Cooperación Austriaca para el Desarrollo llegan a la conclusión, que el occidente de El Salvador, en especial el departamento de Ahuachapán es el que contiene los municipios con más pobreza y más abandonado en cuanto a prestación de servicios por el gobierno y la cooperación. Y para ser parte de la solución plantea que el enfoque metodológico y los principios de trabajo que FUNDESYRAM ya había implementado en Chalatenango y el oriente del país puede contribuir a superar esta situación y se decide iniciar el trabajo de desarrollo integrado en Tacuba. Se delimitó la micro región Tacuba, que en este caso incluye 12 de los 14 cantones de ese municipio, un año después en el 2000, se delimita y trabaja en la micro región Puxtla integrada por los territorios de los Municipios de Santo Domingo de Guzmán y San Pedro Puxtla, así como en dos cantones de Guaymango. Luego, en el 2002 se amplía el territorio de trabajo al extender operaciones en los municipios de Apaneca, Concepción de Ataco, Jujutla y Guaymango, denominándosele a este territorio como micro región Centro-Sur, este avance en la cobertura de territorio fue posible gracias al apoyo de una nueva entidad cooperante, el Socorro Popular Francés, conocido como SPF. En estas tres micro regiones han complementado los apoyos para fortalecer la experiencia de desarrollo territorial integrado orgánico, la Unión Europea, CRS Café, ACRA, GGASEL, MAOES, ACISAM, BSI, CARITAS Austria, Proyectos Solidarios, Manos Unidas y FIA. A partir de 2009 la expansión continuó hacia el municipio de Ahuachapán y al departamento de La Libertad, al centro sur del país. En este último, el énfasis ha sido el cultivo de café orgánico con el apoyo de CARE.

Contenido técnico: Carlos Umanzor

Con el apoyo de: Roberto Rodríguez • María Lidia Martínez

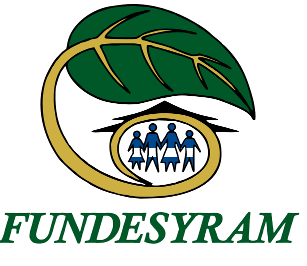
Diseño y diagramación • Raul Lemus (Beyond Graphics).

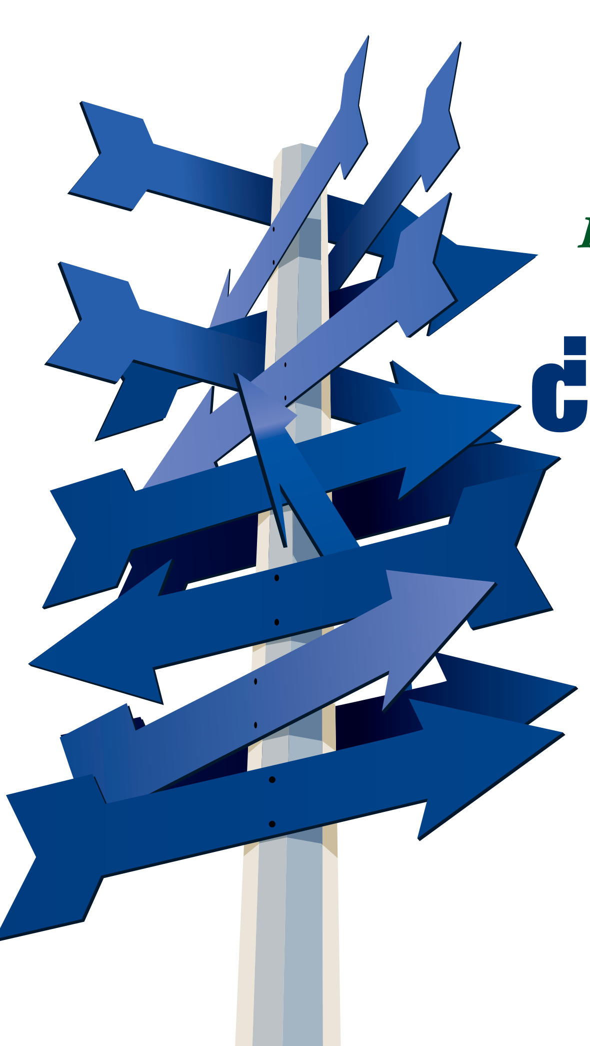
Imprenta • Casa Barak

Tiraje • 300 ejemplares.

San Salvador, Enero 2011

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y RESTAURACIÓN AMBIENTAL





¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas?

Proceso para tomar decisiones

Enero 2011

CON EL APOYO DE:















Cuando nos
proponemos
alguna cosa,
debemos caminar
sólo en una dirección:

La que lleva a su
cumplimiento.

Esta es la primera
decisión a tomar.

M.L.

Presentación

El módulo de la toma de decisiones es una herramienta de trabajo, escrito para los miembros y no miembros de La Fundación de Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM) para que lo estudien, reflexionen, analicen y lo apliquen en forma individual o grupal en el que hacer cotidiano.

El modulo es un aporte de FUNDESYRAM al desarrollo territorial y organizacional de la sociedad civil para que lo compartan con los actores y actoras que de una u otra manera están inmersos en mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades olvidadas durante décadas y dejadas al devenir del tiempo.

El modulo tiene el propósito de: "Mejorar el poder de decisión de las personas que directa o indirectamente participan activamente en el desarrollo local y ayudan a la consecución del objetivo de desarrollo en cada uno de los proyectos en que están inmersos.

El contenido del módulo ha sido organizado con la intención de facilitar la comprensión, el análisis y la aplicación que las personas hagan, una vez recibido el módulo en los diferentes talleres que impartirán a nivel, local, municipal, departamental y nacional. Estos talleres están dirigidos a personas de diferentes niveles educativos: técnicos e ingenieros o profesionales de diferentes aéreas del conocimiento y de personas que trabajan en los proyectos de desarrollo territorial en las comunidades y ayudan en carácter de voluntariado.

El módulo establece lineamientos específicos para que en las comunidades, municipalidades y nivel central pueda ser estudiado formalmente para tener claridad sobre la importancia de la toma de decisiones en cualquier situación que se presente en la vida e independiente del nivel educativo que tengan las personas.

El módulo desarrolla el tema central de la toma de decisiones como una herramienta relacionada a las actividades ejecutadas o por ejecutar a nivel local por las personas encargadas de realizar las acciones que le corresponden.

FUNDESYRAM espera que el módulo llene el vacío que existe en la literatura nacional referida a la toma de decisiones; información relevante que ayuda a las personas al momento de operar proyectos o realizar gestiones importantes en el desarrollo local en las comunidades.

El módulo espera contribuir a elevar las competencias de las personas que de una u otra manera lean, comprendan y apliquen el método planteado. El especialista en liderazgo Maxwell, John dice: "Las decisiones ayudan a iniciar una acción y la disciplina ayuda a terminar."

**“Hay camino
que al hombre
le parece derecho;
pero su fin
es camino de muerte”.**

Salomón

**“Todos los días Dios
nos da un momento
en que es posible
cambiar todo lo que nos
hace infelices.
El instante mágico
es el momento en que
un *si* o un *no* puede
cambiar toda nuestra
existencia”.**

Paolo Cohelo

Tabla de contenido

Presentación.....5

1. ¿A quién va dirigido el módulo?.....9

2. ¿Cómo usar este módulo?.....10

3. ¿Qué aprender Ahora?.....13

4. La toma de decisiones.....13

4.1 Conceptualización de palabras clave.....13

4.1.1 Tomar.....13

4.1.2 Decidir.....14

4.1.3 Juicio de valor.....14

4.1.4 Pensamiento crítico.....14

4.2 Definiciones de toma de decisiones.....16

4.3 ¿Qué es tomar decisiones?.....17

4.4 ¿Qué son los problemas?.....14

4.5 Los Problemas y las consecuencias en la toma de decisiones.....20

4.6 Proceso a seguir en la toma de decisiones.....21

4.7 Condiciones para la toma de decisiones.....21

4.7.1 Certidumbre.....23

4.7.2 Riesgo.....23

4.7.3 Incertidumbre.....25

4.8 Marco de referencia de la toma de decisiones.....26

4.9 Proceso racional de toma de decisiones.....27

4.9.1 Determinar la necesidad de una decisión.....27

4.9.2 Identificar los criterios de decisión.....28

4.9.3 Asignar peso a los criterios.....28

4.9.4 Desarrollar todas las alternativas. 28
4.9.5 Evaluar las alternativas. 28
4.9.6 Seleccionar la mejor alternativa. 29
4.10 El proceso creativo 29
4.11 Etapas De La Toma De Decisión 31
4.11.1 Identificación y diagnóstico del problema 31
4.11.2 Generación de soluciones alternativas 31
4.11.3 Selección de la mejor alternativa 31
4.11.4 Evaluación de alternativas 31
4.11.5 Evaluación de la decisión 32
4.11.6 Implementación de la decisión 32
4.12 Métodos para la toma de decisiones 33
4.12.1 Diagnóstico 33
4.12.2 El diagnóstico comunitario. 34
4.12.3 El Diagnóstico Rural Participativo. 35
4.12.4 Otras clasificaciones de los diagnósticos 37
4.12.5 Instrumentos para levantar un diagnòstico agricola 37
4.13. Identificación para el análisis del problemas sus causas y la cura .43
4.13.1 Modelo de toma de decisiones 46
4.13.2 Árbol de problemas 48
4.14 Estilos de toma de decisiones 48
4.14.1 Cuatro estilos de toma de decisiones 50
4.15 Cómo evoluciona el estilo de los ejecutivos 51

5. CASOS PRÁCTICOS 53
5.1 Caso Internacional 53
5.1.1 Caso uno 53
5.1.2 Caso dos 64
5.2 Caso nacional. 71
5.2.1 Caso uno 71
5.2.2 Caso dos 72

Referencias 74

1. ¿A quién va dirigido?

El módulo de **¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas?** en la vida y en el trabajo; está dirigido a personas y grupos pertenecientes a comités, asociaciones, cooperativas, extensionistas voluntarios, líderes y lideresas comunales, personas de la empresa privada involucradas en el desarrollo local, personas que están al frente de gobiernos locales, funcionarios públicos, técnicos operativos y otras personas que tienen relación con los proyectos que se ejecutan en las comunidades donde FUNDESYRAM desarrolla acciones y la misión en: *"Ser una institución facilitadora de la participación ciudadana organizada, para promover la innovación tecnológica, la diversificación productiva bajo el enfoque orgánico y con ello la transformación del territorio, en la cual los actor es locales, conjuntamente con los gobiernos municipales conducen sus propios procesos de superación de la pobreza con un enfoque de seguridad alimentaria; integrado de cadenas agroempresariales de valor y de responsabilidad social empresarial, que se conviertan en los motores del crecimiento y el desarrollo humano sostenible, con equidad de genero en el espacio territorial donde de desenvuelven"* que es la razón de ser de la Fundación.

También está dirigido a personas con el deseo de aprender y poner en práctica los conocimientos y las capacidades aprendidas en la lectura o en la capacitación recibida en ¿Cómo enseñar la toma de decisiones acertadas? e influir en la toma de decisiones a nivel local, municipal, departamental y nacional.

El módulo hace énfasis en la identificación de problemas, el análisis, las causas y los efectos; para proponer soluciones y tomar decisiones que lleven al éxito y no al fracaso de un proyecto.

El módulo no pretende ser un recetario a ser aplicado ciegamente, sino una herramienta que permita hacer una reflexión sobre el tema y facilite tomar de decisiones acertadas; apegadas a los valores loables aceptados por la comunidad, el ejecutor y el cooperante del proyecto.



2. ¿Cómo usar este módulo?

El módulo debe leerse con pensamiento crítico y en forma reflexiva en cada uno de los apartados que contiene. La lectura puede hacerse en forma individual y grupal de acuerdo a lo que el facilitador determine en cada una de las unidades estudiadas, para ello el módulo se organizó en cinco unidades.

La unidad 1, plantea una pregunta **¿A quién va dirigido el módulo?**, la unidad 2 **¿Cómo usar este módulo?**, la tercera **¿Qué aprender ahora?**, la unidad 4 está referida a **la toma de decisiones** y la unidad 5 pone **casos prácticos** dos a nivel internacional y otros dos a nivel nacional.

El facilitador o instructor una vez se ha presentado al grupo y explicado el propósito de la reunión o evento, debe plantear la pregunta correctamente **¿COMO TOMAR DE DECISIONES ACERTADAS?**

Los participantes se expresarán mediante lluvia de ideas y el facilitador las escribirá en una hoja del rotafolio o en una pizarra si existe. Las ideas escritas servirán de base para proponer un concepto que tienen relación con la toma de decisiones acertadas.

La lectura del siguiente artículo servirá para romper el hielo que en ingles se dice (raport) y los participantes comprendan que es necesario pensar en forma lógica todo lo que haga en el desarrollo del módulo y cuando aplique lo que aprenda en casos prácticos de la vida.

Lea el siguiente artículo para comprender como funciona el cerebro humano al momento de tomar decisiones.



La belleza no está en el interior cuando hay muchos pretendientes

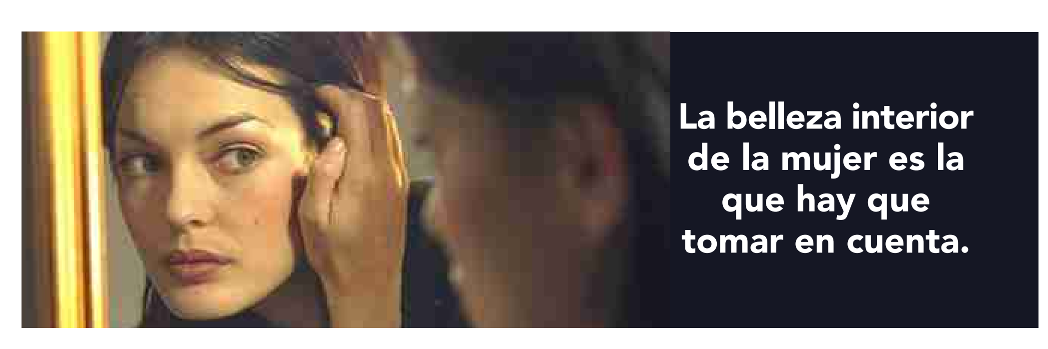
Cristina Garrido. (Periodista española del diario ABC)

"Se dice que la belleza es algo efímero, que lo atractivo de una persona está en el interior y que lo importante no es el envoltorio, sino lo que va dentro. Pero la realidad es que el aspecto físico puede ser determinante a la hora de elegir pareja, especialmente cuando hay un gran número de pretendientes donde elegir.

En los últimos años, un númer o significativo de estudios han investigado qué influye en la decisión del ser humano cuando se enfrenta a un gran número de opciones, por ejemplo a diferentes tipos de chocolates o detergentes en el supermercado. En estas circunstancias, los psicólogos creen que el cerebro llega a «abrumarse», lo que puede dar lugar a una elección de peor calidad o al aplazamiento de la misma.

Para averiguar si esta circunstancia es igual cuando se trata de elegir pareja en casos de oferta limitada o extensa, la psicóloga Alison Lenton, de la Universidad de Edimburgo, y el economista Marco Francesconi, de la Universidad de Essex, analizaron los datos de 84 situaciones de citas rápidas. Después, se pidió a los participantes, de uno y otro sexo, que marcaran a los candidatos con un sí o un no. En general, los electores prefirieron a los posibles ligues que eran más altos, más jóvenes y bien educados. En concreto, las mujeres mostraron su preferencia por hombres fuertes, y los hombres por mujeres que no tuvieran sobrepeso.

Cómo elegimos. En las situaciones de citas rápidas, con 24 o más candidatos, tanto hombres como mujeres tenían más probabilidades de basar su elección en atributos externos, que pueden ser juzgados rápidamente, como la altura o el peso. Sin embargo, cuando el número de pretendientes era menor , los selectores eran más propensos a tomar decisiones basadas en cualidades que lleva más tiempo identificar y evaluar, como el nivel educativo, su tipo de trabajo, y si la persona fuma.



"Obviamente, no buscamos los mismos atributos en un chocolate que en una pareja, pero uno de los puntos que estamos tratando de determinar es si nuestro cerebro funciona igual a la hora de elegir», explica Lenton, quien aclara que «hay limitaciones en lo que nuestro cerebro puede hacer - son bastante potentes, pero no pueden prestar atención a todo al mismo tiempo» Y si el cerebro se enfrenta a una elección abundante, hasta en lo que a salir con alguien se refiere, puede tomar decisiones basadas en lo que se puede evaluar más rápidamente, una circunstancia que puede influir en la calidad cuando elegimos a nuestra pareja. ¿Quien mucho abarca..?"... "¿Cuándo existe una oferta abundante? Hay donde escoger".

Ante una oferta abundante, el cerebro toma decisiones basadas en lo que puede evaluar más rápidamente, y lo que evalúa rápidamente es el físico (peso, color, altura, rostro, etc.)

Una vez leído el artículo dar 20 minutos para reflexión y discusión.

Haga las siguientes preguntas:

1. ¿Cuando decidió hacerse novio de la persona con quien vive ahora, decidió por la belleza interior o por el envoltorio (físico)?
2. ¿Cuáles fueron los atributos de la belleza interior que le decidier on seleccionarla o seleccionarlo?
3. ¿Cuáles fueron las características físicas que incidieron para tomar decisión de compartir su vida con ella o él?
4. Según el artículo leído *"La belleza no está en el interior cuando hay muchos pretendientes."* ¿Cómo funciona el cerebro al momento de tomar decisiones?

El artículo servirá para entrar en detalles sobre el tema y enseguida desarrollar actividades relacionadas a la agricultura.

La primera unidad desarr olla los contenidos e inicia con definiciones de palabras claves (tomar, decisión, pensamiento crítico, juicios de valor, etc.) que ayudan a comprender la lectura del material que contiene el módulo acerca de la toma de decisiones, los problemas, conceptualización de la toma de decisiones, factores que inciden en la toma de decisiones y formula preguntas sobre lo que hemos aprendido.

La segunda unidad presenta dos casos prácticos tomados de las experiencias nacional e internacional que proporcionan información para reflexionar e implementar las estrategias e instrumentos en las comunidades donde se ejecutan los proyectos o cualquier acción que se desarrolle en las comunidades donde viven las personas que de alguna u otra manera tienen que tomar decisiones que le permita actuar.

3. ¿Qué aprender ahora?

Las personas que tengan la oportunidad de estudiar el módulo aprenderán a tomar decisiones acertadas de acuerdo a la información, el conocimiento, los juicios de valor y de la experiencia que tiene al momento de tomar decisiones.

Lo que aprenda acerca de la toma de decisiones le ayudará a iniciar cualquier tipo de acción y la disciplina que le ponga se encarga que la decisión tomada llegue a su fin.


El apuntar correctamente ayuda a dar en el blanco.

4. La toma de decisiones

4.1 Conceptualización de palabras clave

La conceptualización de palabras clave es importante para conocer, reflexionar y analizar el concepto acerca la toma de decisiones. Los conceptos son importantes porque, es la forma de expresar el pensamiento con palabras, estas pueden ser opinión o juicio.

¿Qué significa la palabra tomar, decidir, juicios de valor y pensamiento crítico?



4.1.1 TOMAR

La palabra tomar significa según el Diccionario de la Real Academia Española "Tomar resolución, resolver, aborrecer, recibir o adquirir, tomar fuerza, espíritu, aliento, libertad. Ponerse a ejecutar la acción o la labor para la cual sirve un determinado instrumento. Tomar la pluma, ponerse a escribir. Tomar la aguja, ponerse a coser."

4.1.2 DECIDIR

La palabra decidir viene del latín decidire (decidir), que significa cortar, resolver, solventar, solucionar, cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable, decidir una cuestión, tomar determinación de algo y mover a alguien la voluntad, a fin de que tome cierta determinación.

4.1.3 JUICIO DE VALOR

Un juicio de valor es una valoración que emitimos acerca de una situación o estado de una cosa, este juicio puede ser correcto o errado, basado en un conjunto particular de valores.

El término juicio de valor se puede utilizar en un sentido positivo, significa que un juicio hace tomar un conjunto de valores en consideración, o en un sentido negativo, el desacreditar, significa un juicio hecho por capricho personal más bien que racional.

El juicio de valor también puede referir a un juicio tentativo basado en una valoración apresurada y tomada con la información que tiene en ese momento. Esto puede llegar a tener consecuencia funesta al no tomar la prudencia necesaria.

En nuestra cultura comúnmente se conoce como juicio de valor, a la opinión de un individuo. Por supuesto, la opinión del individuo es formada por su sistema de creencias que pertenecen a la cultura en la cual ellos viven.

El juicio de valor es un término que describe la decisión tomada entre las alternativas claramente correctas o incorrectas.

Los juicios de valor tienen una estrecha relación con el contexto donde se emitan, algunos discuten que la objetividad verdadera es imposible de establecer.

4.1.4 PENSAMIENTO CRÍTICO

Las personas piensan bien o mal a la hora de tomar decisiones; sin embargo para poder tomar una buena decisión, hay que tener un pensamiento crítico. El pensamiento es parte de nuestra naturaleza y hay que reconocer que el acto de pensar, está siempre relacionado con conocimiento, porque este no se produce en el vacío; cuando uno piensa está siempre pensando en algo o acerca de algo. Pero, mucho de nuestro pensar, en sí mismo, es



arbitrario, distorsionado, parcializado, desinformado o prejuiciado, cuando no se tiene la información y el conocimiento en ese momento.

En esas circunstancia el pensamiento es mediocre, cuesta tanto en dinero como en pérdida de tiempo. Por lo tanto, la excelencia en el pensamiento es deseable y, esta debe ejercitarse de manera sistemática.

El pensamiento crítico es una forma ordenada y lógica de pensar, aunque no hay unanimidad sobre lo que es el pensamiento crítico, presentamos a continuación algunas definiciones que permitirán comprender mejor el concepto:

a. "El pensamiento crítico es una forma de pensar de manera responsable relacionada con la capacidad de emitir buenos juicios. Es una forma de pensar por parte de quién está genuinamente interesado en obtener conocimiento y buscar la verdad y no simplemente salir victorioso cuando está argumentando".

b. Según el consenso explicitado en el Informe Delphi[1], "Pensar críticamente consiste en un proceso intelectual que, en forma decidida, regulada y autorregulada, busca llegar a un juicio razonable. Este se caracteriza por: 1) ser el producto de un esfuerzo de interpretación, análisis, evaluación e inferencia de las evidencias; y 2) puede ser explicado o justificado, por consideraciones de evidencia conceptuales, contextuales y de criterios, en las que se fundamenta."

c. Según Kurland, D. J., 1995; en sentido amplio, "Pensar críticamente está relacionado con la razón, la honestidad intelectual y la amplitud mental en contraposición a lo emocional, a la pereza intelectual y a la estrechez mental. En consecuencia, pensar críticamente involucra seguir el hilo de las evidencias hasta donde ellas nos lleven, tener en cuenta todas las posibilidades, confiar en la razón más que en la emoción, ser precisos, considerar toda la gama de posibles puntos de vista y explicaciones, sopesar los efectos de las posibles motivaciones y prejuicios, estar más interesados en encontrar la verdad que en tener la razón, no rechazar ningún punto de vista así sea impopular, estar consciente de nuestros sesgos y prejuicios para impedir que influyan en nuestros juicios."

El pensamiento crítico es esa forma de pensar sobre cualquier tema, contenido o problema con la cual, el que piensa mejorar la calidad de su pensamiento debe adueñarse de las estructuras inherentes al acto de pensar y someterlas a estándares intelectuales.

---

[1] El Informe Delphi: Es un informe acerca del método que usan los expertos; que se basan en consultas a personas que tienen grandes conocimientos en torno al ambiente donde las organizaciones desarrollan su labor.

Un pensador crítico y ejercitado hace lo siguiente:

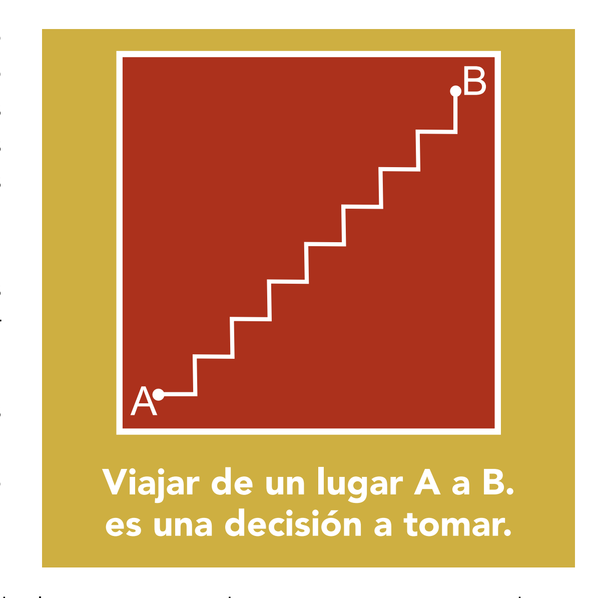
1. Formula problemas y preguntas fundamentales, con claridad y precisión;
2. Reúne y evalúa información relevante utilizando ideas abstractas para interpretarla efectivamente;
3. Llega a conclusiones y a soluciones bien razonadas, para someterla a prueba confrontándolas con criterios relevantes.
4. Piensa, con mente abierta dentro de sistemas alternos de pensamiento; reconociendo y evaluando, según sea necesario, los supuestos, implicaciones y consecuencias prácticas de estos y,
5. Comunica efectivamente con otros para idear soluciones a problemas complejos.

Una vez definido los conceptos de: tomar, decidir, juicio de valor y pensamiento crítico hay que pasar a definir que es la toma de decisiones.

4.2 Definiciones de toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa, organización. Cada día tomamos decisiones para las cuales no necesariamente tomamos la mejor opción.

Cuando tomamos decisiones es necesario estar conscientes que cada una trae consecuencias positivas o negativas y también implica un riesgo.



Viajar de un lugar A a B. es una decisión a tomar.

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión ante un problema o conflicto que presente la vida.

Una definición de lo que es tomar decisiones según Ramón Betancur es: "Tomar una decisión siempre comienza por elegir entre decidir o no decidir. Al decidir,

estamos asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al no decidir demostramos estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados. Lo que nos lleva a una u otra cosa, son nuestros modelos mentales y es por ello que debemos analizar los procesos de toma de decisiones a partir de estos. Normalmente se decide para alcanzar el éxito y se eluden las decisiones cuando se desea evitar el fracaso."

4.3 ¿Qué es tomar decisiones?

Es una acción que se toma una vez se tiene la información y los escenarios posibles acerca del comportamiento de la decisión tomada. Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

La capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes ¿Qué podemos aprender de quienes realizan actividades extremas?

Ellos son personas mentalmente sanas como todos nosotros. Al contrario de lo que parece, son personas muy precisas, muy constantes, muy preparadas y muy prudentes para hacer frente a situaciones difíciles.

Las personas que realizan acciones extremas presentan las siguientes características:

1. Actúan inteligentemente en la preparación de sus actividades.
2. Piensan todo antes de actuar.
3. Elevan al máximo sus conocimientos.
4. Analizan cuidadosamente los factores que podrían actuar en su contra.
5. Programan su actuación de conformidad con el riesgo.
6. Imaginan como van a funcionar las cosas
7. Por último lo hacen.

José Ramón Betancourt, plantea también, que definitivamente, cuando asumimos el tomar una decisión, nos enfrentamos a la posibilidad de fracasar en lo que hacemos. Si vemos el fracaso como un proceso terminal, nos estaremos identificando con el rol de perdedores o derrotados. Debemos asumir un modelo mental diferente,

es decir, un modelo en el que el fracaso sea simplemente un evento temporal, lo que lo convierte en un resultado no satisfactorio, que debe ser corregido si deseamos obtener el éxito.

El verdadero fracaso consiste en no hacer nada. Un amigo, que trabajó como piloto de algunas aerolíneas comerciales, decía en una oportunidad: *"Cuando yo viajo de Caracas a Miami, estoy prácticamente fuera de rumbo en un 90-95 % del tiempo de vuelo, pero como los instrumentos de vuelo son muy sensibles yo me la paso corrigiendo el rumbo. Sin embargo llego a Miami sin tropiezos y a tiempo".*

La moraleja de esto, consiste en que no es necesario acertar todo el tiempo para llegar a donde queremos llegar, sino que lo importante es saber corregir el rumbo. La toma de decisiones no es más que la generalización de este proceso que acabamos de narrar. En la figura N° 1, podemos observar que se puede ir de A a B, aún cuando el 100% del tiempo estemos fuera de la dirección correcta, pero poco a poco vamos corrigiendo el rumbo.

Ese es el propósito de esta publicación que conozcamos algunas ideas y métodos para que tomemos las mejores decisiones y tengamos una actitud de aprendizaje ante los problemas y conflictos que, queramos o no, siempre tendremos en la vida y al final logremos llegar a la visión, objetivos y metas planteadas.

4.4 ¿Qué son los problemas?

Un problema es una cuestión determinada o asunto que requiere una solución o un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan algún fin. Es decir un problema lo podemos determinar cómo "que es lo que anda mal". En realidad los problemas son puertas que se abren para llevarnos a nuevas experiencias siempre y cuando no dejemos que el resentimiento, la frustración y el desesper o se apoderen de nuestro corazón, mente y acciones.

Los problemas de la vida son los obstáculos a vencer y son los problemas los que deben desarrollar los músculos de nuestro ser. Desde esta perspectiva se deben considerar los problemas como un reto tomar.



El hombre cuando tiene problemas debe pensar para solucionarlos.

Tabla N° 1. Tipos de problemas y sus efectos.

TIPOS DE PROBLEMAS	EFECTOS
Los que predicen	Ayudan a moldear nuestro futuro
Los que recuerdan	No somos suficientes. Necesitamos que Dios y que los demás nos ayuden.
Los que son oportunidades	Nos sacan de la rutina y nos hacen pensar creativamente.
Los que son bendiciones	Nos abren puertas por las que, por lo general no hubiéramos pasado.
Los que son lecciones	Cada nuevo reto será un maestro para nosotros.
Los que están en todas partes	Ningún lugar o persona está excluido de ellos.
Los que son mensajes	Nos advierten sobre desastres potenciales.
Los solucionables	Ningún problema es sin solución.

Fuente: Elaboración propia.

Mucho de los problemas en las personas provienen de la forma como nos relacionamos, especialmente de cómo tratamos a los demás, es por eso que se tiene que poner atención a las palabras que decimos y como las decimos en las reuniones de las comunidades u organización. Recordemos que la palabra tiene poder:

Tabla N° 2. Palabras expresadas y sus efectos.

PALABRAS	EFECTOS
Una palabra irresponsable	Puede encender discordias
Una palabra cruel	Puede arruinar una vida.
Una palabra de resentimiento	Puede causar odio.
Una palabra brutal	Puede herir o matar.
Una palabra amable	Puede suavizar las cosas.
Una palabra alegre	Puede iluminar el día.
Una palabra oportuna	Puede aliviar la carga.
Una palabra de amor	Puede curar y dar felicidad.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Los problemas y las consecuencias en la toma de decisiones

Los problemas más comunes en los procesos de Toma de Decisiones según José Betancourt, son los siguientes:

1. Impuntualidad.
2. Conexiones no detectadas con otros problemas.
3. Incumplimiento de las secuencias para decidir adecuadamente.
4. No hacer seguimiento a las decisiones.
5. No establecer reglas claras de dirección.
6. Tomar la decisión reactivamente porque se acabó el tiempo.
7. Parálisis del tomador de decisiones.
8. Inseguridad y falta de confianza.
9. Exceso de confianza que lo lleva a uno a creer que las cosas no le pasan a uno.
10. Falta de claridad personal.
11. Indefinición personal.
12. Temores desmedidos.

Aunque Ricardo Arjona, analiza desde otra perspectiva los problemas, de acuerdo a lo observado en una estrofa de su canción "EL PROBLEMA".

> "El pr*oblema no fue hallarte,*
>
> *El problema es olvidarte.*
>
> *El problema no es tu ausencia,*
>
> *El problema es que te espero.*
>
> *El problema no es problema,*
>
> *El problema es que me duele.*
>
> *El problema no es que mientas,*
>
> *El problema* es que te creo."

Las consecuencias es un hecho o acontecimiento que sigue o es el resulta de otro hecho realizado con anterioridad por una buena o mala decisión; esta decisión tiene resultados positivos o negativos que es exclusiva responsabilidad de la persona o personas que decidieron.

Los resultados de una decisión pueden ser positivos o negativos; si son positivos dan fruto de alegria, gozo, paz y éxito; los negativos traen tristeza, dolor de cabeza y frustración; producto de una actitud irresponsable que trae graves consecuencias. Un ejemplo de las consecuencias es según lo dicho o acordado antes: tú no has sido amable con ella y, en consecuencia, ella no quiere saber nada de ti. Una decisión tomada a destiempo puede causar resultados no esperados en una institución.

4.6 Proceso a seguir en la toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa, organización. Cada día tomamos cientos o miles de decisiones para las cuales no necesariamente tomamos la mejor opción.

La toma de decisiones sigue un proceso estructurado que inicia con una necesidad de resolver problemas, continúa con la identificación de criterios de decisión que ayuden a solventar el problema, sigue con la asignación de una ponderación a los criterios de decisión seleccionados, enseguida desarrolla todas las alternativas posibles y por ultimo selecciona la mejor alternativa.

4.7 Condiciones para la toma de decisiones

Las condiciones para la toma de decisiones son determinantes, porque según lo plantea Rosa Marta Núñez Arroyo; los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que una organización realiza actividades de planeación, organización, dirección y control.

El proceso de toma de decisiones puede considerarse completo, si existen ciertas precondiciones. Estas precondiciones se cumplen cuando es posible responder "sí" a las cuatro preguntas siguiente:

1. ¿Existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?
2. ¿El responsable de tomar la decisión está consciente del significado de la diferencia?
3. ¿El responsable de tomar la decisión se siente motivado a actuar para eliminar la diferencia?

4. ¿El responsable de tomar la decisión cuenta con los recursos necesarios (capacidad y dinero, por ejemplo) para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones.

Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los administradores deben estimar su posible impacto. Por ejemplo, a principios de 1994 difícilmente se contempló la posibilidad de que más de un millón de personas huyeran de Ruanda a Zaire y ejercieran enormes presiones en la economía de este país y en los recursos de los organismos de ayuda internacional.

El impacto de hechos como éste se dejará sentir ineludiblemente en el futuro, tarde o temprano. Los administradores y demás empleados involucrados en los pronósticos y la planeación pueden sentirse fuertemente presionados a identificar tales hechos y sus impactos, especialmente cuando no es probable que ocurran hasta años después.

Los individuos con demasiada frecuencia deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto y precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certidumbre, riesgo e incertidumbre. En la figura siguiente, estas condiciones aparecen como un continuo.



Condiciones al momento de tomar decisiones.

4.7.1 CERTIDUMBRE

La certidumbre es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión. En condiciones de certidumbre, la gente puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados.

Esta condición significa el debido conocimiento y clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas. Una vez que un individuo identifica soluciones alternativas y sus resultados esperados, la toma de la decisión es relativamente fácil.

El responsable de tomar la decisión sencillamente elige la solución con el mejor resultado potencial. Por ejemplo: un agente de compras de una imprenta espera que ordene papel de calidad estándar al proveedor que ofrezca el menor precio y mejor servicio. Por supuesto que generalmente el proceso de toma de decisiones no es tan simple. Un problema puede tener muchas posibles soluciones, y calcular los resultados esperados de todas ellas puede ser extremadamente lento y costoso.

La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre es la excepción para la mayoría de los administradores y otros profesionales. Sin embargo, los administradores de primera línea toman decisiones diariamente en condiciones de certidumbre, Por ejemplo: un apretado programa de producción puede obligar a un administrador de primera línea a pedir a 10 empleados que trabajen cuatro horas de tiempo extra. El administrador puede determinar el costo de las horas extras con toda certidumbre. También puede prever con alto grado de certidumbre el número de las unidades adicionales pueden calcularse con casi absoluta certeza antes de programar las horas extras.

4.7.2 RIESGO

El riesgo es la condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados deseados. El riesgo suele significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición y el carácter inusual y ambiguo.



La probabilidad es el porcentaje de veces en las que ocurriría un resultado específico si un individuo tomara muchas veces una

misma decisión. El ejemplo de probabilidad más común es el lanzamiento de una moneda: dado un número suficiente de lanzamientos, el 50 por ciento de las veces aparecerá la cara y el 50 por ciento de las veces restantes aparecerá la cruz. Otro ejemplo es la orden federal estadounidense por la cual todos los automóviles nuevos debían estar equipados con bolsas de aire dobles para 1997 a fin de proteger al conductor y al pasajero del asiento frontal.

La Dirección Nacional de Seguridad de Tránsito en Carreteras (Nacional Highway Traffic Safety Administration) de Estados Unidos concluyó que la probabilidad de muerte en accidentes de conductores con cinturón de seguridad se reduce 50 por ciento en un automóvil equipado con una bolsa de aire del lado del conductor. En contraste, la probabilidad de muerte en accidentes de conductores con cinturón de seguridad sin bolsa de aire se reduce sólo 45 por ciento.

El monto y calidad de la información disponible para un individuo sobre la condición pertinente de la toma de decisiones puede variar ampliamente, lo mismo que las estimaciones de riesgo del individuo. El tipo, monto y confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo y en el hecho de si el responsable de tomar la decisión puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva en la estimación del resultado.

La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en hechos consumados y números concretos se conoce como probabilidad objetiva. En ocasiones, un individuo puede determinar el resultado probable de una decisión examinando expedientes anteriores. Por ejemplo, aunque las compañías de seguros de vida no pueden determinar el año en que morirá cada tenedor de pólizas, pueden calcular las probabilidades objetivas; se basan en la expectativa de que los índices de mortalidad prevalecientes en el pasado se repitan en el futuro.

La probabilidad subjetiva es la apreciación basada en juicios y opiniones personales de que ocurra un resultado específico. Tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia previa en situaciones similares, conocimientos y rasgos personales (como preferencia por la asunción o por la elusión de riesgos).

Un cambio en la condición en que se toman las decisiones puede alterar expectativas y prácticas. Tal cambio puede desplazar la base sobre la cual juzgar la probabilidad de un resultado de la probabilidad objetiva a la probabilidad subjetiva o incluso a la incertidumbre.

Piénsese en los cambios ocurridos en las decisiones de algunos automovilistas como resultado de cambios objetivos y percibidos en las condiciones de manejo en vías rápidas. Sandy Stubbs, asistente de vuelo de Delta, no se detiene frente a las luces rojas de los semáforos cuando se dirige a casa procedente del aeropuerto a altas horas de la noche.

Patti Cantwell, doctora, no se detuvo recientemente una mañana cuando un camión golpeó su Jeep a temprana hora. Ambas conductoras violaron la ley, de acuerdo con el reglamento de tránsito de Florida. Pero a causa de los muy comentados asesinatos de turistas en las autopistas de ese estado, algunos conductores han afirmado que prefieren violar la ley a poner en riesgo su vida.

En este ambiente de temor, se tiende a ignorar las reglas de tránsito. Obedecer las antiguas reglas – detenerse cuando se enciende la luz roja de los semáforos, detenerse en caso de accidentes o estacionar el auto y tomar una siesta si se conduce de noche y se está somnoliento – puede ser ahora sumamente riesgoso en ocasiones, en ciertos lugares. Las condiciones en que los conductores toman estas decisiones, especialmente de noche, han cambiado. "Hace unos años se nos habrían dicho que en caso de estar cansado debíamos estacionar el auto y dormir", comentó el juez Harvey Baxter. "Yo jamás volvería a hacer algo así".

4.7.3 INCERTIDUMBRE

La incertidumbre es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, quizá el individuo esté imposibilitado incluso para definir el problema, y mucho más para identificar soluciones alternativas y posibles resultados. La incertidumbre suele indicar que el problema y las soluciones alternativas son tanto ambiguos como extremadamente inusuales.

Enfrentar la incertidumbre es una de las facetas más importantes de las labores de los administradores y otros profesionistas, como ingenieros investigadores y de desarrollo, investigadores de mercado y planificadores estratégicos.

Las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre cuando se introducen en nuevos mercados o lanzan productos significativamente diferentes para los que se requiere el uso de tecnologías novedosas.



La incertidumbre está incluso cuando las organizaciones emprenden un alto grado de investigación y planeación antes de comprometer recursos a ciertos proyectos. "La imposibilidad de una predicción total se ilustra claramente con el principio de que si dispusiéramos hoy del periódico de mañana, gran parte de los hechos ahí reportados no ocurrirían". Sin embargo, en ocasiones los individuos deben tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Quizá basen estas decisiones en una combinación de investigaciones, experiencias y pensamientos con la esperanza de que conduzcan a los resultados deseados.

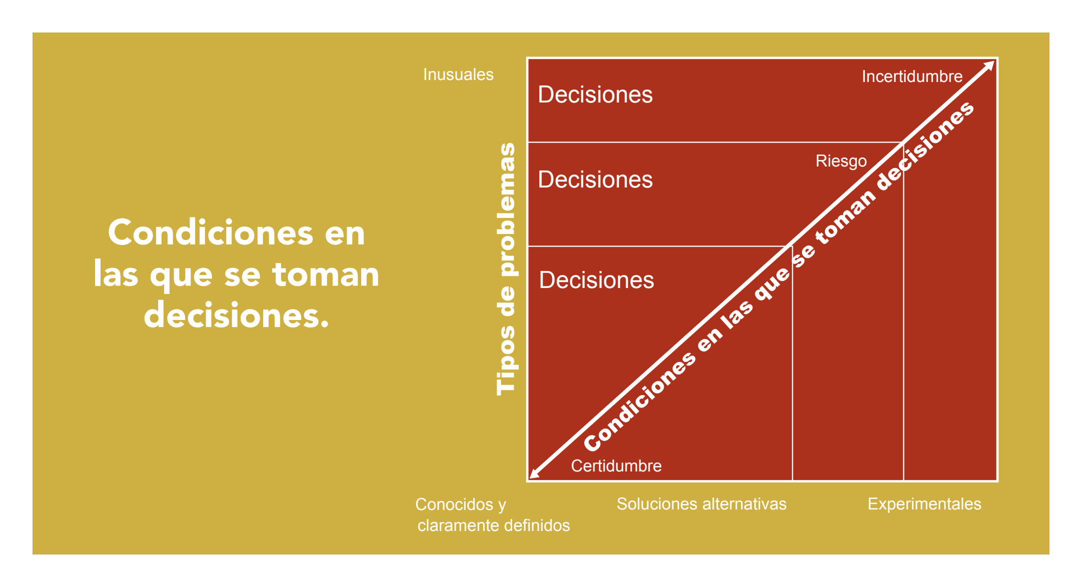
El recuadro siguiente de "La globalización a fondo" da una idea de las incertidumbres experimentadas por la dirección de Whirlpool en el proceso de decidir su transformación en una compañía global. Whirlpool había sido hasta entonces una compañía principalmente estadounidense. Hoy cuenta con operaciones manufactureras en 11 países y con instalaciones en Estados Unidos, Europa y América Latina. Comercializa sus productos en más de 120 localidades tan diversas como Tailandia, Hungría y Argentina. En esta "Globalización a fondo" se ofrece una breve descripción del autodiagnóstico que realizó la dirección de Whirlpool al confrontar las incertidumbres que se le oponían y de la cual se derivó la decisión final de globalizar las operaciones de la empresa.

4.8 Marco de referencia de la toma de decisiones

Los administradores, los gerentes, los administradores de fincas, los directores de fundaciones, los técnicos y otros empleados deben tomar decisiones en una extensa variedad de situaciones, y ningún método de toma de decisiones podría abarcarlas todas por sí solo. En general, sin embargo, el responsable de tomar una decisión debe comenzar por definir con toda precisión el problema que se le presenta, proceder después a evaluar las soluciones alternativas y tomar finalmente una decisión.

Las condiciones en que se toman las decisiones – certidumbre, riesgos e incertidumbre – sirven de base a un muy completo marco de referencia para la toma de decisiones.

Las decisiones pueden clasificarse como rutinarias, adaptativas o innovadoras. Estas categorías son reflejo del tipo de problema que se enfrenta y del tipo de soluciones consideradas. En la figura N° 6 se ilustran las diferentes combinaciones de tipos de problemas (eje vertical) y tipos de soluciones (eje horizontal) que resultan en las tres categorías de toma de decisiones. Además, las condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre aparecen en la línea diagonal que va del extremo inferior izquierdo al extremo superior derecho.



4.9 Proceso racional de toma de decisiones

El sitio web de monografías.com, plantea que puede distinguir un proceso racional de toma de decisiones y un proceso creativo para la toma de decisiones, estos procesos se detallan a continuación.

4.9.1 DETERMINAR LA NECESIDAD DE UNA DECISIÓN

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Una necesidad es una sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla. Por ejemplo, la sed, el hambre y el frío son sensaciones que indican la necesidad de agua, alimento y calor, respectivamente. Las necesidades pueden jerarquizarse según la pirámide de Maslow:

1. Necesidades fisiológicas: comida, bebida, vestimenta y vivienda.
2. Necesidades de seguridad: seguridad y protección.
3. Necesidades de pertenencia: afecto, amor, pertenencia y amistad.
4. Necesidades de autoestima: autovalía, éxito y prestigio.
5. Necesidades de autorrealización: de lo que uno es capaz, autocumplimiento.

El economista chileno Manfred Max-Neef, tiene una categorización alternativa sobre las necesidades humanas básicas y para ello formo una matriz de componentes, no

estando jerarquizadas entre ellas. La matriz es de nueve tipos de necesidades por cuatro formas de realización.

Los tipos de necesidades se describen a continuación: subsistencia, protección, afecto, comprensión, participación, creación, recreo, identidad y libertad. Las formas de realización son las que se realizan mediante el ser, el tener, el hacer y el relacionarse.

4.9.2 IDENTIFICAR LOS CRITERIOS DE DECISIÓN

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo:

"Una persona piensa en adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc."

4.9.3 ASIGNAR PESO A LOS CRITERIOS

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

4.9.4 DESARROLLAR TODAS LAS ALTERNATIVAS

Desplegar las alternativas posibles, para ello es necesario hacer un análisis detallado de las posibles soluciones. La persona debe tomar una decisión y tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

4.9.5 EVALUAR LAS ALTERNATIVAS

La evaluación de cada alternativa se hace al analizar con respecto a criterios ponderados escritos antes de hacer la evaluación.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

4.9.6 SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. La toma de decisiones a analizar de una forma totalmente racional está orientada a un objetivo.

Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva a decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

Si todas las opciones son conocidas, el tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.

El tener preferencias claras, supone que pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

4.10 El proceso creativo

El proceso creativo no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone, en cambio, de cuatro fases sobrepuestas e ínter actuantes entre sí: 1) exploración inconsciente, 2) intuición, 3) discernimiento y 4) formulación lógica.

La primera fase, exploración inconsciente, es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, los administradores que trabajan bajo intensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes que ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y escasamente definidos.

La segunda fase, intuición, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios



El hombre y la creatividad para resolver problemas.

a primera vista. En los años veinte, por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura divisional descentralizada con control centralizado, conceptos que parecerían oponerse entre sí. No obstante, esta idea cobra sentido si se toman en cuenta los principios subyacentes de 1) responsabilizar de las operaciones al gerente general de cada división y 2) mantener en las oficinas generales de la compañía el control centralizado de ciertas funciones.

Para eso es necesaria la intuición de dos grandes líderes empresariales para constatar la posibilidad de interacción entre estos dos principios en el proceso administrativo.

La intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas, método de Pareto[2] y la sinéctica[3], que se expondrán más adelante.

El discernimiento, tercera fase del proceso creativo, es resultado sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, por ejemplo, son necesarias muchas ideas. Lo interesante del asunto es que el discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate. Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, de manera que los administradores efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.

La última fase del proceso creativo es la formulación o verificación lógica. El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación / prueba. Esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás. La idea de la descentralización de Brown y Sloan, por ejemplo, tuvo que probarse en la realidad organizacional.

---

[2] El Informe Delphi: Es un informe acerca del método que usan los expertos; que se basan en consultas a personas que tienen grandes conocimientos en torno al ambiente donde las organizaciones desarrollan su labor.

[3] El principio de Vilfredo Pareto, dice: “El 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos.

4.11 Etapas de la toma de decisión

1. Identificación y diagnóstico del problema
2. Generación de soluciones alternativas
3. Selección de la mejor alternativa
4. Evaluación de alternativas
5. Evaluación de la decisión
6. Implementación de la decisión.

A continuación se desarrolla cada una de las etapas de la toma de decisiones que se ha descrito, para tener una mejor comprensión de cada una de ellas en el proceso de toma de decisiones.

4.11.1 IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Reconocemos en la fase inicial el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

4.11.2 GENERACIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis, para generar alternativas, porque con las alternativas planteadas tiende haber incertidumbre.

4.11.3 SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

Cuando el administrador ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

Al momento de tomar la mejor alternativa, es posible tomar la mejor decisión que consiste en maximizar. El satisfacer es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado y si se quiere optimizar es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

4.11.4 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

La tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?

Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay

que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Por supuesto, no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces pueden generarse planes de contingencia, esto es, curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos.

4.11.5 EVALUACIÓN DE LA DECISIÓN

Evaluar la decisión, forma parte de una de las etapas del proceso, recopila toda la información que indique la forma como se evalúa una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. La retroalimentación es positiva cuando indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Por el contrario la retroalimentación es negativa cuando la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o nos indica que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso.

4.11.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA DECISIÓN

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación citaremos los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

1. Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
2. Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
3. Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
4. Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
5. Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Podemos estar seguros de que cuando una decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerentes deben

dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar. De esta manera, podríamos decir que es fundamental que los gerentes se pregunten:

¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo? ¿qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir? ¿cómo podremos asegurarnos de que sucedan? y ¿Cómo podemos estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades?

4.12 Métodos para la toma de decisiones

En esta sección se procurará dar algunos elementos concretos para la mejor toma de decisiones aplicada al desarrollo de tecnologías, en el entendido que el método es aplicable a cualquier área de la vida o empresa.

4.12.1 DIAGNÓSTICO

Antes de resolver un problema, iniciar cualquier actividad o empresa es necesario realizar un diagnóstico para saber cuál es la situación actual y poder proyectar los cambios que son necesarios de realizar o que se necesita fortalecer para lograr los objetivos o propósitos.



El diagnóstico de la cabeza del hombre.

El Diagnóstico, se define como la exploración previa de todos los factores que se presentan ante una situación determinada. Roberto Rodríguez S. plantea que: "El diagnóstico, es el conocimiento ordenado de la realidad de la comunidad, sistemas de producción, organización etc. que permite identificar que está frenando o permitiendo una mala o buena ejecución, de la producción, ventas, ingresos etc."

Para realizar los diagnósticos existen diferentes tipos y metodología, el tipo de diagnóstico a realizar estará en función del objetivo a alcanzar, los recursos disponibles y el tiempo disponible.

El método de la encuesta. Es utilizado si tiene buenos recursos, el tiempo requerido y necesita una gran cantidad de información estadísticamente confiable.

El estudio de casos, se hace con unos pocos agricultores/as o casos, pues se quiere profundizar y lograr entender procesos, cómo se toman las decisiones, las formas de vida etc. Si se tiene buenos recursos, el tiempo requerido y se necesita una información detallada de los procesos; se usa el método estudios de casos.

El diagnóstico dinámico, se usa para tener la película completa de los procesos productivos, para lo cual se toma una muestra no necesariamente estadística, a los cuales se les da seguimiento; por ejemplo comportamiento y producción de agroempresas lecheras etc.

El método del sondeo o los diagnósticos participativos, tienen pocos recursos, el tiempo requerido es limitado, y se necesita una información rápida. Los sondeos, se hace con informantes clave (sin un muestro estadístico), en algunos casos no se anota las respuestas delante de los informantes (se hace después), en otros casos si se anota, el objetivo es tener una panorámica de la situación.

Diagnóstico participativo, como su nombre lo indica, el diagnóstico lo hacen los mismos pobladores o interesados en el proyecto o la organización.

4.12.2 EL DIAGNÓSTICO COMUNITARIO

El diagnóstico comunitario es un estudio y análisis de la realidad en que viven hombres y mujeres integrantes de los grupos de base, el cual sirve para la formulación de proyectos y para el inicio de sus acciones que fomenten el desarrollo comunal, para esto es necesario:

Determinar las características más importantes de la comunidad (número de familias, estructura familiar, principales actividades económicas, generación de ingresos por parte de hombres y mujeres).

Definir las necesidades más urgentes de los hombres y las mujeres (en relación a la producción, incluyendo la actividad forestal, y en relación a las condiciones de vida) y su correspondiente priorización.

Conocer los problemas y sus causas; en relación a las actividades forestales: las causas económicas, sociales, ecológicas, técnicas y políticas.

Definir las líneas de acción en el futuro.

Las percepciones, valores y expectativas de hombres y mujeres, que pueden incidir en las futuras propuestas de desarrollo local.

La importancia de la participación de todos los/as miembros de la comunidad en la implementación de un proyecto es bien determinante para la consecución del objetivo de desarrollo.

La elaboración del diagnóstico constituye una herramienta para que los grupos organizados (mixtos o de mujeres) reflexionen sobre su realidad con el propósito de actuar sobre ella, evitando que éste se convierta en un mero ejercicio de recolección de información, por parte de personas externas a la comunidad.

Esta participación, mejora cualitativamente su capacidad para plantear soluciones, para transformar las situaciones problemáticas, que impiden mejorar su base productiva y sus condiciones generales de vida.

Entonces, los planificadores no deben subestimar la capacidad de los grupos comunitarios y de las mujeres para diagnosticar sus problemas, hacer conciencia de sus potencialidades y carencias para solucionarlos, y mejorar su compromiso individual y comunal para transformar los «cuellos de botella» que impiden su desarrollo.

Recuerde, El diagnóstico permite conocer mejor la realidad, para poder transformarla. Por tanto, al hacer el diagnóstico no hay que perder de vista que su objetivo principal es la acción para el cambio y desarrollo a corto, mediano y largo plazo. El Diagnóstico de sistemas de producción consiste en revisar previamente el planteamiento y definir, cuáles son los sistemas de producción principales y cuáles son los no principales en el territorio en función de la frecuencia (familias promedio) y el área promedio cubierta por cada uno de ellos, definir los problemas, causas y posibles soluciones en el manejo del sistema, en lo económico, lo social, y ambiental, definir las soluciones y hacer los mapeos respectivos sobre lo productivo, ambiental y geográfico.

Para elaborar los diagnósticos se pueden usar diferentes formatos o guías, por ejemplo, para determinar los sistemas de producción y los ingresos familiares, se presentan algunos que han sido usados por el autor.

4.12.3 EL DIAGNÓSTICO RURAL PARTICIPATIVO

Es el conocimiento ordenado de la realidad local, de la cadena agro productiva o de la organización que los mismos/as actores involucrados identifican que está limitando o facilitando el desarrollo sostenido del territorio, la cadena agropecuaria o la organización; la información del diagnóstico debe servir para plantear las opciones de mejora del sistema que estamos diagnosticando.

Chambers (1994) lista un númer o de principios claves del Diagnóstico Rural Participativo:

Una inversión en el aprendizaje: los forasteros aprenden de la gente local.

Aprendizaje rápido y progresivo.

Balance de los sesgos habituales de la indagación del desarrollo hacia los poderosos y los más accesibles.

Optimización de los equilibrios entre los costos y los beneficios de investigación detallada.

Triangulación o cruzamiento entre métodos.

Búsqueda de diversidad.

Facilitación de la investigación, análisis, presentación y aprendizaje de la gente local.

Conciencia autocrítica de los investigadores.

Responsabilidad personal.

Información e ideas compartidas.

En resumen, el diagnóstico constituye un mecanismo para que los involucrados reflexionen sobre sus vivencias, compartan y analicen sus problemas y potencialidades, y definan estrategias para mejorar sus sistemas y vidas. Además el diagnóstico participativo permite tomar conciencia sobre los problemas, analizarlos, ver cuál es el más importante, cuál es el que afecta a una mayor cantidad de personas y cuál es el que dificulta el trabajo de hombres y mujeres para proponer soluciones; así mismo para identificar las potencialidades que tiene el territorio u organización para sostenerlos o potenciarlos. Además, el diagnóstico es un valioso medio para la organización de las comunidades, cuando sus miembros, hombres y mujeres, comienzan a preguntarse: ¿Qué nos preocupa? ¿Cuáles necesidades tenemos? ¿A quiénes afectan los problemas que tenemos? ¿Por qué nos suceden estos problemas? ¿Cómo queremos vivir en el futuro? ¿Qué expectativas tenemos?

La participación de la comunidad para resolver problemas y echar el elefante a la barranca.



4.12.4 OTRAS CLASIFICACIONES DE LOS DIAGNÓSTICOS

Los diagnostico también pueden clasificarse: estáticos y dinámicos.

Diagnósticos estáticos.

Los diagnósticos estáticos, son como tomar una fotografía de un momento determinado; los métodos más usados son la encuesta, sondeo, diagnóstico participativo. Los diagnósticos dinámicos, son como tomar una película de un proceso.

El Diagnóstico Participativo Rápido.

Es el conocimiento ordenado de la realidad local, de la cadena agro productiva o de la organización que los mismos/as actores involucrados identifican que está limitando o facilitando el desarrollo sostenido del territorio, la cadena agropecuaria o la organización; la información del diagnóstico debe servir para plantear las opciones de mejora del sistema diagnosticado.



La participación de la comunidad para resolver problemas en forma rápida.

4.12.5 INSTRUMENTOS PARA LEVANTAR UN DIAGNÓSTICO AGRÍCOLA

Es un conjunto de preguntas que reflejadas en una matriz ayudarán a obtener la información para su posterior análisis.

¿Cuáles son los cultivos o animales que se manejan y su forma de siembra o asociación en el territorio?

Tabla N° 3. Cultivo o animal según forma de siembre y el tipo de finca.

Cultivo o animal	Forma de siembra o asociación					Tipo de fincas	
	Solo	Relevo		Asocio		Tamaño de las fincas promedio, ha.	Frecuencia; % de agricultores/as que lo manejan
	Fecha de siembra	Con el cultivo	Fecha de siembra	Con el cultivo	Fecha de siembra		

Nota Técnica: La matriz presentada, se usa dependiendo del objetivo del diagnóstico, en algunos casos es necesario conocer en detalle el manejo de los sistemas de producción, en otros casos directamente se pasa a conocer los principales problemas que se tienen en las diferentes etapas de manejo de los sistemas. Es importante resaltar que se debe diagnosticar la problemática de toda la cadena agropecuaria en la cual participan los rubros de los sistemas bajo estudio.

¿Cuál es el manejo que se le da a los principales sistemas de producción del territorio?

Tabla Nº 4. Sistema de producción territorial

Sistema de producción____ lugar ________________ Fecha_____________

Práctica que se realiza y fecha		Problemas en el manejo y solución			Problemas en la provisión de los servicios			Distanc.de siembra / cultivo
Nombre de la práctica	Fecha más frecuente	Problemas principales en los diferentes períodos	Forma de solución	Productos que aplica, dosis y frecuencia	Asistencia técnica	Adquisición de insumos	Compra y venta de insumos o productos	

Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuál es el animal y las prácticas de manejo según problemas de manejo, solución en problema de provisión de los servicios?

Tabla Nº 5. Tipos de animal o práctica de manejo según problema.

Tipo de animal y prácticas de manejo		Problemas en el manejo y solución			Problemas en la provisión de los servicios		
Especie y raza	Practica de manejo más frecuente	Problemas principales	Forma de solución	Productos que aplica, dosis y frecuencia	Asistencia técnica	Adquisición de insumos	Compra y venta de insumos o productos

Fuente: Elaboración Propia.

¿Los sistemas de producción identificados se caracterizan por lo siguiente?

Tabla Nº 6. Sistemas de producción según rendimiento, destino, tenencia de la tierra, topografía y fertilidad.

Comunidad ____________________ Municipio ____________ Año ___

Sistema	Rendimiento			Destino de la producción			Promedio de Número de animales	Tenencia de la tierra, %		Topografía			Fertilidad del suelo		
	25 % más bajo	Promedio	25 % más alto	Venta%	Consumo %	Otro% Especificar		Propia	Arrendada	Plana o semi Plana, %	Semi inclinada, %	Muy inclinada, %	Fértil, %	Inter Medio, %	Pobre, %

Fuente: Elaboración propia.

¿Cuáles son los ingresos estimados para cada familia?

Tabla Nº 7. Ingresos familiares según rubro.

Familia	Costo promedio por rubro, poner el nombre, $				Ingresos por trabajos fuera de la finca, $				Total de ingresos($)	Utilidad = (venta total - costo total)	Otros ingresos		Ingresos Totales (Utilidad mas otros ingresos
	Rubro	Unidad	Costo x unidad	Costo total	Rubro	Unidad	Precio venta	Venta total	Agropecuario		No Agropecuario*/	Ayuda del extranjero	

Fuente: Elaboración propia. */ Por ejemplo servicios, carpinteria y otros

4.13. IDENTIFICACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PROBLEMAS SUS CAUSAS Y LA CURA

Con la información obtenida y debidamente ordenada, más las percepciones y explicaciones de los miembros masculinos y femeninos de la comunidad, el equipo de trabajo contará con elementos suficientes como para visualizar y examinar las causas de los problemas y sus posibles soluciones. Es muy importante que el equipo de trabajo no se limite a analizar fríamente los datos, sino que los confronte con los miembros de los grupos locales, quienes introducirán sus propias percepciones sobre cada tema.

La identificación de los problemas de los distintos grupos y sus causas, brindará la oportunidad de trazar líneas de acción en el futuro (posibles soluciones); la detección de los recursos de los sistemas de producción, los recursos comunitarios o territoriales. La sola identificación de problemas no es suficiente para que una comunidad organizada pueda plantearse una estrategia de transformación de la realidad y una propuesta de desarrollo, se debe avanzar en el planteamiento de posibles soluciones.

Ejemplo de cómo se determinan los problemas, causas y posibles soluciones, en un sistema de producción que genera pocos ingresos, maíz / sorgo + ganado (dos cabezas); en una zona donde el 99 % son propietarios.

De los problemas identificados priorizar cuales son los principales y determinar sus causas, posibles soluciones, y soluciones.

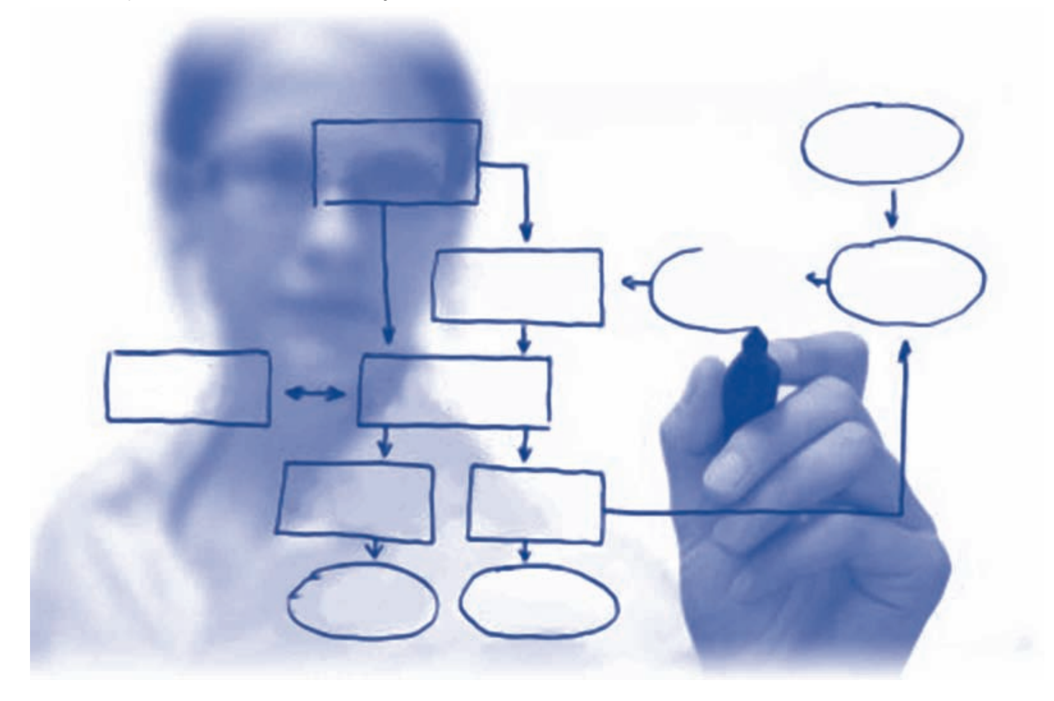


Tabla N° 8 Problemas su causa y la solución

PROBLEMA	CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
La sequía en el maíz durante el llenado del grano.	Erosión del suelo.	Sembrar franjas de Leucaena, ya probada en fincas de zonas similares a la zona de trabajo. Madrecacao en contorno.
	Poca materia orgánica en el suelo.	Sembrar cultivos de cobertura, vigna.
	Mala retención de agua en el suelo.	Siembra de los cultivos en curva a nivel y barreras vivas de Brizanta, vetiver, piña, gandul entre otros. Acequias de laderas.
	Lluvias terminan temprano en el norte de la región.	Incorporar una variedad que escape a esta situación.
	Variedad local muy tardía para el ciclo del cultivo.	Sembrar la variedad “X” de madurez temprana, que fue probada con fertilizante durante dos años en la zona y está lista para ser recomendada.
	Poca cobertura arbórea.	Incorporar plantas que combinen cobertura, rapidez y generen ingresos. Papaya , musáceas y naranja, con su respectiva protección del suelo.

Es importante identificar las posibles soluciones básicas para tomarse en cuenta en un futuro proyecto, la identificación de alternativas u opciones de solución son la base para definir las líneas de trabajo a futuro.

El determinar cuáles son las soluciones para la toma de decisiones y resolver los problemas encontrados. Es de mucha ayuda para la administración de un proyecto de desarrollo.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se evalúan las posibles soluciones y la forma de definirlas.

Tabla N° 9. Evaluación de posibles soluciones

Posible solución	Probabilidad que la tecnología funcione	Rentabilidad	Compatibilidad con el sistema	Contribución a reducir riesgos	Apoyo institucional			Facilidad de prueba por los agricultura	Facilidad de realizar experimento.	Decisión final
					Asistencia técnica	Insumos	Crédito			
Sembrar leucaena en callejones	Alta	media	Alta	Alta	x	x		Alta		Incorporar en demostración
Barreras vivas de Brizanta, vetiver, piña, gandul	Alta	media	Alta	Alta	x	x		Alta		Incorporar en demostración
Cerca viva de Madrecacao	Alta	Alta	Alta	Alta	x	x		Alta		Incorporar en demostración
Sembrar cultivos de cobertura, vigna	Alta	Alta	Alta	Alta	x	x		Alta		Incorporar en demostración
Siembra de los cultivos en curva a nivel	Alta	Alta	Alta	Alta	x			Alta		Incorporar en demostración
Establecimiento de acequias de ladera	Alta	Alta	Alta	Alta	x			Alta		Incorporar en demostración
Guineo San Adres, papaya Izalco 2 y naranja Valencia en terrazas individuales	Alta	Alta	Alta	Alta	x			Alta		Incorporar en demostración
Incorporar una variedad de maíz fertilizado	Alta	Alta	Alta	Alta	x	x	x	Alta		Incorporar en demostración



Grafica No. 1.

Modelo de Toma de Decisiones para planificar investigación. Adaptación teórica de Tripp R. y Woolley J. La etapa de planificación de la investigación en campos de agricultores.

4.13.1 MODELO DE TOMA DE DECISIONES

Otra forma de jerarquizar y priorización de los problemas usada por EMBRAPA de Brasil; Jerarquización de los problemas, cada participante registró, de forma individual, el grado por él establecido a cada problema, considerando la Frecuencia (F) del problema, su Gravedad (G) y la factibilidad de Solución (S) del problema frente al conocimiento tecnológico disponible en la región, de acuerdo con el siguiente criterio.

Tabla N° 10. Registro individual para priorizar problema por EMBRAPA de Brasil.

Ítem	Grado 1	Grado 2	Grado 3
Frecuencia (F)	Baja	Mediana	Alta
Gravedad (G)	Poca	Moderada	Acentuada
Solución (S)	Fácil	Moderada	Difícil

Fuente: EMBRAPA de Brasil.

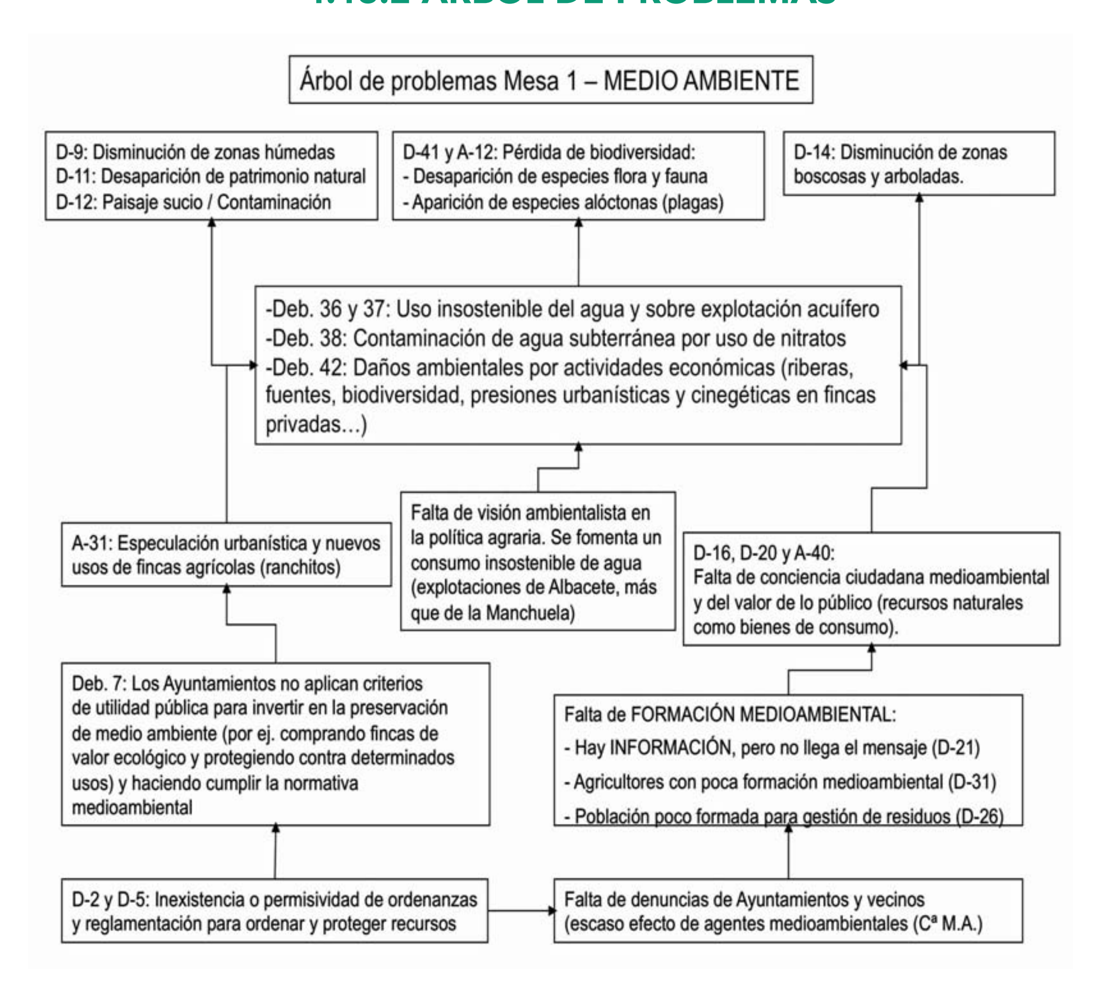
La priorización de los problemas resulta de la suma de puntos consignada a cada ítem (F+G+S) consignando el grado de prioridad dado al problema.

Tabla N° 11. Priorización de problema por EMBRAPA de Brasil.

Nº	Problema detectado	Puntuación			Σ de puntos	Prioridad
		F	G	S		

Fuente: EMBRAPA de Brasil.

4.13.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS



4.14 Estilos de toma de decisiones

Los estilos de toma de decisión son un conjunto de cualidades que tienen las personas que toman decisiones apegada a las circunstancias en que se dan y difieren en cuanto a la utilización de la información y cómo crear alternativas de solución.

Los teóricos plantean que se debe tener en cuenta los diferentes estilos en la toma de decisiones, pues se ha observado que los estilos de decisión difieren de dos maneras fundamentales: cómo se utiliza la información y cómo se crean alternativas.

Cuando se trata del uso de la información, algunas personas prefieren ponderar grandes cantidades de datos antes de tomar cualquier decisión.

En la literatura de gestión, se denomina a estas personas "maximizadores". Los maximizadores no descansan hasta estar seguros de que han encontrado la mejor respuesta posible. El resultado es una decisión bien informada, pero podría tener un costo en términos de tiempo y eficiencia.

Otros ejecutivos sólo buscan los datos clave; son capaces de formular hipótesis rápidamente y de ponerlas a prueba sobre la marcha. En este caso, la literatura toma prestado un término del economista del comportamiento Herbert Simon: los "satisfactores" están listos para actuar tan pronto como poseen la información suficiente para satisfacer sus requerimientos.

En cuanto a la creación de alternativas, quienes toman decisiones con un "foco único" creen firme¬mente en seguir un solo curso de acción, mientras que sus contrapartes con un "foco múltiple" generan listas de alternativas posibles y podrían emprender varios cursos de acción a la vez. Las personas con un foco único concentran su energía en hacer que las cosas resulten como ellos creen que deberían ser; las con un foco múltiple, en adaptarse a las circunstancias.

“Resulta que las personas no necesariamente lideran de la misma forma en que piensan; deciden de manera distinta frente a una multitud que frente al espejo.

Utilizando las dos dimensiones de uso de la información y foco, hemos creado una matriz que identifica cuatro estilos de toma de decisiones: el decisivo (poca información, un curso de acción), el flexible (poca información, muchas alternativas), el jerárquico (mucha información, un curso de acción) y el integrador (mucha información, muchas alternativas).

Desde luego, las personas no caen tan nítidamente en una casilla u otra. Las circunstancias también influyen en el estilo de decisión apropiado, de modo que un ejecutivo debe ser capaz de recurrir a cada uno de los cuatro estilos. Por ejemplo, en un entorno de emprendimiento podrían no existir una historia o tiempo suficientes para permitir análisis y deliberaciones extensas. Y si bien en períodos de relativa incertidumbre podrían requerirse estilos de foco múltiple, en entornos estables suelen prevalecer los estilos de foco único.

Más aún, nuestra investigación revela que los ejecutivos toman decisiones de manera diferente cuando están en un entorno público, donde saben que están siendo observados, que cuando están en uno privado, donde no tienen necesidad de explicar ni de justificar su proceso.

Al hablar de ejecutivos, llamamos a la modalidad pública "estilo de liderazgo" y a la modalidad privada "estilo de pensamiento". Resulta que las personas no necesariamente lideran de la misma forma en que piensan.

El proceso de toma de decisiones es distinto frente a una multitud que frente al espejo. Esta distinción vale para todos los aspectos de la torna de decisiones, ya sea que la persona esté recopilando información, evaluando o presentando alternativas, o haciendo una elección final.

4.14.1 CUATRO ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Tabla N° 12 Estilos de tomas de decisiones

			Uso de la información	
			Satisfactor (menos información	**Maximizador (mas información)**
Cantidad de Alternativas	**Foco Único**	**Única alternativa**	**Decisivo** Es un estilo de decisión directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez fijado el plan, se apega a el. Al tratar con las personas valora la honestidad, la claridad, la lealtad y brevedad. En publico, este estilo es enfocado en la acción y se manifiesta como orientado a la tarea.	**Jerárquico** Las personas que aplican este estilo que es altamente analítico y enfocado esperan que sus decisiones una vez tomadas sean finales y resisten a las pruebas del tiempo. En público, este estilo complejo se manifiesta altamente intelectual.
	Foco múltiple	**Muchas alternativas**	**Flexible** Este estilo se basa en la velocidad y adaptabilidad. Los ejecutivos toman decisiones rápidamente y cambian de curso con gran rapidez y para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes. Este estilo valora la información justa y en publico este estilo flexible se manifiesta altamente social y receptivo	**Integrados** En la modalidad integradora, las personas enmarcan los problemas de manera amplia, al utilizar los aportes de muchas fuentes y toman decisiones que involucran a múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo a medida que cambian las circunstancias. En público, este estilo creativo que se manifiesta altamente participativo.

4.15 CÓMO EVOLUCIONA EL ESTILO DE LOS EJECUTIVOS

Descubrimos que los perfiles de toma de decisiones dan un completo giro en el transcurso de una carrera: es decir, el estilo de toma de decisiones de un CEO exitoso es el opuesto al estilo de un exitoso supervisor de la primera línea.

En la modalidad de liderazgo (o pública), observamos una progresión continua hacia la apertura, la diversidad de opinión y la toma de decisiones participativa a medida que los ejecutivos ascienden de rango, acompañada de una disminución gradual de los estilos más directivos y orientados al mando.

En la modalidad de pensamiento (o privada), observamos una progresión hacia los estilos maximizadores -en los que un ejecutivo prefiere reunir una gran cantidad de información y analizar las cosas detenidamente- y, en los niveles ejecutivos más altos, un incremento de los estilos que favorecen un solo curso de acción.

¿En qué momento ocurre el gran cambio en los estilos de decisión? Nuestros datos muestran que, tanto en la modalidad pública como en la privada, los estilos tienden a agruparse tempranamente en la jerarquía ejecutiva. En algún punto entre los niveles de gerente medio y de director, los ejecutivos descubren que los enfoques que solían funcionar ya no son tan eficaces.

En este punto, observamos que los estilos de los ejecutivos caen en una "zona de convergencia", donde ninguno de ellos sobresale como más o menos utilizado que los demás. A partir de ahí, los estilos de decisión vuelven a bifurcarse, aunque en la dirección opuesta, siendo otros los estilos que prevalecen.

Nuestra investigación revela que los ejecutivos más exitosos llegan a la zona de convergencia más rápidamente que los menos exitosos, y continúan ajustando sus estilos a medida que avanzan en sus carreras. Los menos exitosos parecen estancarse al alcanzar la zona de convergencia; sus estilos permanecen agrupados en lugar de evolucionar en nuevas direcciones.

Pareciera ser que los ejecutivos menos exitosos, aun cuando se dan cuenta -cerca del nivel de director- de que algo ha cambiado, no pueden identificar qué es lo que deberían hacer de manera diferente. Así, intentan un poco de todo: sus estilos son directivos, pero a la vez participativos; orientados a la acción, pero abiertos a las alternativas. El 20% menos exitoso de los ejecutivos se queda estancado en esta "zona de incertidumbre", en la que suelen permanecer durante el resto de sus carreras.

El segundo nivel gerencial es un punto de transición clave en la carrera de los ejecutivos en ascenso. En los niveles inferiores, la prioridad es mantener a todo el mundo concentrado en las tareas inmediatas y en completar el trabajo. En los niveles superiores, esto ya no funciona. Los estilos de decisión comienzan a ser más un asunto de escuchar que de decir, de comprender más que de dirigir.

Los ejecutivos deben abandonar su apego a los modos más duros de liderazgo -el decisivo y el jerárquico- en favor de los estilos más inclusivos, el flexible y el integrador. Se trata de un período peligroso, en el que muchos ejecutivos talentosos fracasan, ya que es natural seguir haciendo las cosas de la manera que ha funcionado bien en el pasado.

A medida que un individuo asciende desde supervisor de primera línea a gerente de otros ejecutivos, director, vicepresidente y, finalmente, máximo ejecutivo, su enfoque de toma de decisiones evoluciona según un patrón predecible.

Analizamos los perfiles de decisión de más de 120.000 gerentes y ejecutivos y trazamos la preponderancia de cada estilo en cinco niveles ejecutivos (los gráficos reflejan distintas personas en diferentes niveles, no las mismas personas a lo largo de sus carreras)

5. Casos prácticos

5.1 Caso internacional

5.1.1 CASO UNO

La adopción de la agricultura orgánica por parte de los pequeños agricultores de América Latina y el Caribe

Introducción

Este estudio trata sobre la agricultura orgánica como una alternativa para promover la diversificación de la producción de los pequeños agricultores. La producción orgánica consiste básicamente en la sustitución de insumos químicos sintéticos por prácticas agronómicas, biológicas y mecánicas.

La mayoría de las definiciones también incorpora la aplicación de tecnologías que no son exclusivas de la producción orgánica, dado que pueden ser empleadas por sistemas de producción convencionales o por otros sistemas que utilizan pocas cantidades de insumos pero no son orgánicos, en especial técnicas de mejor manejo de la tierra entre las que se cuentan la implementación de medidas de conservación de suelos, rotación de cultivos, aplicación de abonos verdes, y uso de métodos mecánicos en sustitución de la quema.

Una importante diferenciación tiene que ver con la producción orgánica “certificada” y “no certificada”. Si bien una alta proporción de los pequeños productores rurales en países de América Latina y el Caribe no utiliza insumos químicos y en ese sentido ya producen en forma orgánica.

Existe una tendencia creciente tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo hacia la aprobación de leyes y normas que requieren que los productos sean certificados por parte de agencias especializadas para que puedan ser comercializados como “orgánicos”, “biológicos” o “naturales”.

Las principales cuestiones analizadas en el estudio fueron las siguientes: a) el impacto de la adopción de la producción orgánica en los sistemas productivos, los ingresos y la calidad de vida de los pequeños productores; b) los principales problemas tecnológicos a los que se enfrentaron esos pequeños productores y los costos de la transición hacia la producción orgánica; c) los problemas relacionados con la certificación de la producción orgánica y la manera en que los pequeños agricultores los resolvieron; d) el papel de las exportaciones y los mercados internos, así como de los contratos y otros acuerdos entre productores y compradores; y e) el rol de las políticas e instituciones públicas, de las organizaciones no gubernamentales

(ONG) y de las instituciones de cooperación internacional en la resolución de los obstáculos enfrentados por los pequeños productores orgánicos.

El análisis de estas cuestiones se realizó en base a un estudio de casos de organizaciones de pequeños agricultores que tuvieron éxito en adoptar tecnologías de producción orgánica y en comercializar sus productos orgánicos. Los casos se localizaron en países de América Latina y el Caribe con políticas diversas hacia la agricultura orgánica y con grados diversos de desarrollo de las instituciones que se ocupan de este tema. Además, los casos incluyeron diferentes productos cuyas características específicas determinaron diferentes tipos de problemas y desafíos para los productores orgánicos.

Los casos incluidos fueron los siguientes: a) México: producción de café en el Estado de Chiapas y de miel en la península de Yucatán; b) Costa Rica: producción de cacao y banana en el cantón de Talamanca, provincia de Limón; c) Guatemala: producción de café en el Departamento de Huehuetenango; d) Argentina: producción de azúcar de caña en la región de San Javier, provincia de Misiones; e) El Salvador: producción de hortalizas en la región de Las Pilas, departamento de Chalatenango; y f) República Dominicana: producción de banano en la provincia de Azua.

En total se estudiaron doce organizaciones con unos 5,150 productores y cerca de 9,800 hectáreas de cultivos orgánicos. Todos los casos con la excepción de El Salvador —donde las hortalizas orgánicas se comercializaron en el mercado interno— involucraron productos certificados con destino a la exportación. Tres de los casos (México, Guatemala y El Salvador) comprendieron organizaciones de agricultores apoyadas por proyectos del FIDA, mientras que ocho de las doce organizaciones fueron de poblaciones indígenas.

Las conclusiones y lecciones principales del estudio fueron las siguientes.

1) Sobre el impacto de la producción orgánica en los pequeños agricultores

La adopción de métodos de producción orgánica tuvo consecuencias positivas en los ingresos de los pequeños agricultores en todos los casos estudiados. Mientras que los casos estudiados mostraron diferentes situaciones respecto a la evolución de costos de producción, rendimientos por hectárea y precios de los productos, en todos ellos los productores orgánicos obtuvieron mayores ingresos netos en comparación con su situación anterior. La sostenibilidad de estos efectos depende de varios factores, como la capacidad de mantener o aumentar los rendimientos por hectárea (lo que depende en parte del uso de abonos orgánicos que compensen la extracción de nutrientes realizada por los cultivos) y la futura evolución de los precios de los productos orgánicos.

La evolución de los costos de producción dependió de las características de los sistemas de producción utilizados anteriormente por los productores. Aquellos que habían aplicado sistemas de producción y tecnologías convencionales más cercanas a los sistemas y tecnologías orgánicas (café en México y Guatemala, cacao y banano en Costa Rica, banano en la República Dominicana, miel en México) experimentaron un aumento en los costos de producción debido a que debieron introducir mejoras en sus tecnologías. La mayor parte de las tecnologías introducidas fueron intensivas en el uso de mano de obra, y los productores utilizaron principalmente mano de obra familiar para cubrir la mayor demanda. Adicionalmente, los productores orgánicos enfrentaron nuevos costos por concepto de la certificación de la producción. Al contrario, aquellos productores que habían empleado insumos químicos antes de pasar a la producción orgánica (azúcar de caña en Argentina, hortalizas en El Salvador) lograron disminuir sus costos de producción, aun cuando enfrentaron mayores costos de mano de obra.

Respecto a los rendimientos, aquellos productores que habían igualmente utilizado anteriormente sistemas de producción más cercanos a lo orgánico experimentaron un rápido aumento en la producción por hectárea cuando pasaron a emplear métodos de producción orgánica. Al contrario, aquellos que habían aplicado insumos químicos obtuvieron rendimientos menores durante los primeros años de adopción.

En algunos casos (miel en México, banano en la República Dominicana) no mostraron cambios significativos en los rendimientos. Mientras tanto, todos los productores orgánicos obtuvieron mayores precios por sus productos que los productores convencionales de características similares localizados en la misma región. Si bien los mayores precios se debieron en parte a la naturaleza orgánica de los productos, el tipo de relación que los productores establecieron con los compradores también resultó fundamental en los precios obtenidos, siendo mayores los precios cuando las organizaciones de productores establecieron relaciones de largo plazo con los compradores.

Resulta interesante que en todos los países donde fueron realizados los estudios de casos los pequeños agricultores tuvieron una participación dominante en la producción orgánica. En efecto, la gran mayoría de los productores orgánicos en esos países—y en la mayoría de los otros países de América Latina y el Caribe—son pequeños, y estos pequeños agricultores poseen la mayor parte de las áreas bajo producción orgánica, con la excepción de Argentina. Esta presencia dominante sugiere que los pequeños productores podrían tener ventajas comparativas para la agricultura orgánica.

La gran mayoría de los pequeños productores en América Latina y el Caribe producen de una manera más o menos “orgánica”, no utilizando insumos químicos o haciéndolo

en pequeñas cantidades, y realizando frecuentemente sus cultivos asociados a bosques naturales y combinándolos con otras especies. Así, la producción orgánica les resultó relativamente fácil, dado que consistió en mejorar en forma marginal las tecnologías que ya aplicaban. Adicionalmente, estos productores no experimentarán una mayor incidencia de plagas y enfermedades en sus cultivos cuando pasen a producir en forma orgánica. Al contrario de ellos, productores de mayor tamaño y más capitalizados, que utilizaban tecnologías basadas en insumos químicos, generalmente enfrentaron mayores dificultades al pasar a la producción orgánica debido a que precisaron aprender tecnologías bastante diferentes, y sus cultivos fueron inicialmente más afectados por plagas y enfermedades. Por último, las tecnologías de producción orgánica exigen inversiones relativamente bajas y son intensivas en el uso de mano de obra—precisamente el factor de producción de que más disponen los pequeños agricultores.

La producción orgánica tuvo también efectos positivos sobre la salud de los pequeños productores y de los asalariados rurales, así como en el medio ambiente. Esta afirmación, sin embargo, se basa en evidencia de tipo cualitativo, dado que no se realizaron mediciones que la sostengan en forma contundente, y a que fueron escasos los estudios de investigación disponibles en los países incluidos en el estudio.

La mayoría de los pequeños productores orgánicos entrevistados argumentó que su preocupación por los posibles efectos de los insumos químicos sobre su salud y la de su familia había sido uno de los factores determinantes para adoptar métodos orgánicos de producción.

Muchos de ellos ya utilizaban tecnologías amigables con el medio ambiente aun antes de certificar sus plantaciones como orgánicas, por ejemplo sembrando cultivos a la sombra de bosques naturales y empleando bajos niveles de insumos químicos, o incluso no utilizando estos insumos. Los pocos estudios identificados encontraron que estos sistemas habían ayudado a conservar los bosques naturales y la diversidad biológica, caracterizándose por un alto número de especies de árboles y aves.

La producción orgánica trajo aparejada mejoras adicionales, como la aplicación de técnicas de conservación de suelos que los productores no habían utilizado anteriormente. Todo ello sugiere que se deberían realizar esfuerzos para obtener para los pequeños productores involucrados alguna forma de pago por los servicios ambientales implícitos en esos sistemas de producción.

No todos los pequeños agricultores tuvieron las mismas condiciones para adoptar la producción orgánica. Su éxito dependió en gran medida de sus características específicas, en especial las tecnologías y los sistemas de producción que habían aplicado anteriormente, el régimen de tenencia de la tierra y las características del productor y su familia.

Como se mencionó anteriormente, los agricultores que ya producían utilizando prácticas más o menos orgánicas encontraron más fácil y menos costoso cumplir con los requisitos de certificación. Estos productores sólo tuvieron que introducir cambios menores en las tecnologías de producción y sus rendimientos por hectárea no disminuyeron como en aquellos que habían utilizado intensivamente insumos químicos. Adicionalmente, los pequeños productores con mayor disponibilidad de mano de obra familiar enfrentaron más fácilmente la mayor demanda de mano de obra de las técnicas de producción orgánica.

Finalmente, aquellos con un régimen de tenencia de la tierra más estable pudieron invertir en medidas de conservación de suelos. Por el contrario, los agricultores que ya usaban insumos químicos de manera más o menos intensiva y que contaban con poca mano de obra familiar (un caso típico entre las productoras) y con una tenencia de la tierra poco estable enfrentaron muchas dificultades para adoptar la producción orgánica. Para incorporar a estos agricultores más pobres al entorno de la producción orgánica sería preciso adoptar medidas específicas para apoyar el período de transición y resolver los problemas de tenencia de la tierra.

La producción orgánica puede ser una alternativa interesante para proyectos dirigidos a pequeños productores. Sin embargo, no debería ser visualizada como una única alternativa, sino como una de las varias posibles para mejorar la producción y los ingresos de los pequeños productores. Asimismo, no debería visualizarse como una solución para los productores de café que sufren la crisis que ha caracterizado a ese producto por sus bajos precios en los últimos años.

Varios especialistas han enfatizado que los sobreprecios que se pagan por los productos orgánicos pueden decrecer en el futuro, a medida que aumente la oferta y que nuevos consumidores menos dispuestos a pagar precios tan altos se vayan incorporando al mercado. Si las políticas y proyectos llevaran a un crecimiento muy rápido de la agricultura orgánica, los nuevos productores orgánicos podrían sufrir por precios decrecientes. Por lo tanto, los proyectos deberían promover la agricultura orgánica como una alternativa dentro de un menú de opciones, concentrándose en aquellos productores con mejores condiciones para tener éxito.

2) Sobre las limitaciones a las que se enfrentan los pequeños productores orgánicos

i) Tenencia de la tierra

La gran mayoría de los productores orgánicos exitosos fueron propietarios de la tierra que trabajaban, mientras que aquellos pequeños productores con tenencia insegura de la tierra parecen no haber podido incorporarse a la producción orgánica.

El motivo principal para la exclusión de estos pequeños productores es la necesidad de implementar medidas de conservación de suelos, la inversión más importante requerida al adoptar la producción orgánica. Los retornos de las medidas de conservación de suelos se obtienen en el mediano y largo plazo, por lo que los productores no estuvieron dispuestos a implementarlas si no sabían el tiempo que permanecerían produciendo en la misma tierra.

Los que arrendaban la tierra debieron obtener el permiso del propietario para realizar las medidas de conservación—permiso que generalmente fue denegado debido al temor del propietario de que la implementación de esas mejoras hiciera más difícil desalojar al productor en el futuro. Como consecuencia, los proyectos que promueven la agricultura orgánica entre pequeños productores deberían concentrarse inicialmente en aquellos con formas estables de tenencia de la tierra, principalmente propietarios. Al mismo tiempo, deberían promover contratos de largo plazo entre los pequeños arrendatarios, así como cláusulas en los contratos que previeran compensaciones al término del mismo por el valor residual de las inversiones realizadas en mejoramiento de las tierras. En estos casos, deberían también apuntar a los propietarios de la tierra con acciones de promoción para que tomen consciencia de la importancia de las medidas de conservación de suelos y obtener su apoyo antes de promover la agricultura orgánica entre los arrendatarios.

ii) Cuestiones sobre la tecnología

Los productores orgánicos más exitosos fueron aquellos que aplicaban un sistema de producción caracterizado por tecnologías no basadas en insumos químicos—una situación frecuente entre los pequeños productores que no poseen recursos para pagar insumos costosos. Estos sistemas de producción son frecuentemente vistos en forma negativa por la baja productividad de los cultivos en comparación con los sistemas de monocultivo con alto uso de insumos. Sin embargo, tienen algunas grandes ventajas:

a) pueden ser certificados como orgánicos luego de pequeños cambios o aun sin cambios en las prácticas de producción, volviéndose alternativas económicamente viables; b) pueden tener efectos positivos en la conservación del medio ambiente; c) los esfuerzos en capacitación y asistencia técnica serán probablemente significativamente menores que para productores con sistemas de producción más intensivos y diferentes al orgánico; d) el período de transición será menor y menos costoso, dado que los productores posiblemente no experimentarán caídas en los rendimientos que caracterizan a la suspensión de la aplicación de insumos químicos en los sistemas de producción intensivos en el uso de esos insumos. Por lo tanto, proyectos que se propongan promover a la agricultura orgánica entre pequeños productores

deberían concentrarse en aquellos productores que ya están produciendo de manera más o menos "orgánica".

Aunque los pequeños productores encontraron en general relativamente simples a las técnicas de producción orgánica, los servicios de extensión desempeñaron un papel importante en la resolución de algunos problemas técnicos.

En primer lugar, los exportadores y las empresas de comercialización reconocen que los compradores de los países industrializados se han estado volviendo cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de los productos orgánicos.

En algunos de los casos estudiados, los productos incluso presentaron problemas de calidad que comprometieron el acceso a los mercados de exportación. Esto puede llevar en el futuro a consecuencias negativas sobre los pequeños productores, dado que algunas grandes empresas que realizaban contratos con pequeños agricultores comenzaron a establecer sus propias plantaciones orgánicas.

En segundo lugar, una organización de pequeños productores orgánicos podría verse perjudicada en caso de que uno o más de sus miembros no cumplieran con las normas de producción orgánica, lo que provocaría pérdidas económicas en todos los miembros de la organización y de la confianza de los compradores. Por lo tanto, los servicios de extensión dirigidos a los pequeños productores orgánicos deberían concentrarse en mejorar la calidad de su producción y en controlar que todos ellos cumplan las normas de producción orgánica.

Mientras que universidades e instituciones de capacitación para especialistas agrícolas en la gran mayoría de los países de América Latina han estado incorporando a la agricultura orgánica en sus programas desde mediados de los noventa, los servicios de extensión generalmente tuvieron problemas para encontrar profesionales capacitados en agricultura orgánica—con la excepción del café, cultivo en el que un número sustancial de profesionales había recibido capacitación en servicio.

De esta forma, la incorporación de cuestiones relativas a la producción orgánica por parte de la investigación y los programas de universidades e instituciones de capacitación resulta clave para generar una oferta de profesionales con los conocimientos adecuados. Como consecuencia, resulta esencial apoyar estos programas en caso de que no se hayan desarrollado aun y donde la oferta insuficiente de profesionales puede resultar una seria limitante para un proyecto trabajando con la agricultura orgánica.

3) Financiamiento de la producción orgánica

Resulta sorprendente que la producción orgánica se desarrolló en todos los casos estudiados a pesar del limitado acceso de los productores a crédito formal. Además,

las instituciones financieras de la mayoría de los países no reconocieron las diferencias entre la agricultura orgánica y la convencional. Eso quiere decir que tal vez estaban dispuestas a conceder créditos para un cultivo determinado, pero no diferenciaron entre el sistema convencional y orgánico, los que poseen características y necesidades financieras diferentes.

El pasaje a la producción orgánica no requirió inversiones significativas a nivel de finca, principalmente porque la producción dominante previamente era similar a la producción orgánica. Sin embargo, los productores requirieron de algún apoyo financiero. Las inversiones más importantes que los productores debieron realizar al pasar a la producción orgánica consistieron en la introducción de medidas de conservación de suelos. Si bien los pequeños productores usaron principalmente mano de obra familiar para realizarlas, en general debieron contratar algo de trabajo asalariado. Además, los productores orgánicos enfrentaron mayores costos de producción por la implementación de nuevas tareas manuales y el pago de los costos de certificación.

El período de transición—los primeros dos o tres años después que los productores comienzan a producir en forma orgánica—fue el más difícil para los productores orgánicos en términos de las necesidades de financiamiento.

Durante ese período los productores debieron realizar las medidas de conservación de suelos y pagar por los costos de inspección sin poder obtener aún la certificación, por lo que en general no recibieron sobreprecios por sus productos. Por esto los pequeños productores se beneficiarían mucho de disponer de crédito de corto plazo para contratar mano de obra asalariada. Este tipo de crédito sería necesario especialmente para las mujeres, las que con frecuencia están solas y tienen menos recursos propios para contratar trabajadores. Adicionalmente, los proyectos podrían proveer subsidios para las inversiones en medidas de conservación de suelos y para cubrir los costos de inspecciones durante el período de transición.

Las principales inversiones fuera de las fincas requeridas por la producción orgánica fueron similares a las de la producción convencional, incluyendo infraestructura de empaque y almacenamiento para productos como café, cacao, hortalizas y banano. Debido a que estas inversiones son demasiado grandes para un productor individual, son realizadas generalmente por organizaciones de productores o empresas comercializadoras.

Cuando las organizaciones de productores funcionaron bien, esas inversiones les permitieron capturar una proporción significativamente más alta del precio final de los productos orgánicos. Por lo tanto, los proyectos deberían poner a disposición recursos financieros para apoyar inversiones en infraestructura de empaque y almacenamiento de grupos de productores bien organizados y con perspectivas

de éxito. Además, debería asegurarse financiamiento para que la organización pudiera comprar la producción de sus miembros.

4) Sobre el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores

Las organizaciones desempeñaron un papel fundamental en la incorporación de los pequeños productores a la producción orgánica por diversas razones:

a) Hicieron posible aprovechar economías de escala en la comercialización de la producción, manejando volúmenes interesantes para los compradores. Estos compradores prefirieron negociar con organizaciones porque de esa forma redujeron los costos de transacción derivados de negociar y supervisar el cumplimiento de contratos.

b) Pudieron capacitar a un gran número de pequeños productores en los principios de la producción orgánica, así como promover entre ellos la adopción de nuevas tecnologías.

c) Consiguieron organizar un sistema de seguimiento o "sistema de control interno" para verificar que sus miembros cumplieran con las normas de producción orgánica. Cuando un sistema de control interno funcionó bien, los costos de certificación por productor se redujeron notablemente, dado que las certificadoras no realizaron inspecciones de todos los miembros de la organización, sino sólo de una muestra de ellos.

d) Lograron atraer a organismos gubernamentales y ONG para que ayudaran a la organización y a sus miembros a adoptar los cambios necesarios para iniciar con éxito la producción orgánica.

En base a lo anterior, los programas y proyectos que fomenten la producción orgánica entre pequeños agricultores deberían apoyar fuertemente a sus organizaciones. Esto no es tarea fácil, dado que la producción orgánica impondrá exigencias de organización importantes, incluyendo entre otras las siguientes: a) los productos orgánicos de los países en desarrollo tienen como principal destino la exportación, por lo que la organización deberá tratar con compradores más exigentes en cuanto a calidad y a puntualidad de las entregas; asimismo, la exportación exige una mejor organización logística y mayor coordinación; b) la certificación de la producción exigirá costosas inspecciones y otros gastos (especialmente durante el período de transición), el establecimiento y mantenimiento de un sistema de control interno, y una gran participación de las bases para evitar los casos de individuos aislados que no cumplen con las normas de producción orgánica. Por lo tanto, los proyectos que promuevan la agricultura orgánica entre pequeños agricultores deberían focalizarse en organizaciones que muestren una perspectiva razonable de éxito.

Los proyectos que trabajan con pequeños productores deberían centrarse en fortalecer organizaciones de productores que se dediquen a la comercialización de la producción, la difusión de tecnologías orgánicas entre sus miembros y la implementación de un sistema de control interno para verificar que los productores cumplen con las normas de producción orgánica. Los proyectos deberían apoyar fuertemente el período de transición hacia la certificación de la producción, subsidiando costos de certificación, la capacitación intensiva a los miembros de la asociación en las características de la producción orgánica, los mercados y los problemas del incumplimiento de las normas de producción, y la organización de un sistema de control interno eficaz y participativo.

Un sistema de control efectivo requerirá: a) fortalecer las habilidades de administración y organización de los productores a través de capacitación y asistencia técnica en esos temas; b) facilitar el acceso a algunos recursos materiales, sobre todo una computadora y programas informáticos para organizar la información y vehículos para realizar las inspecciones; c) capacitar en forma intensiva a todos los miembros de la organización desde los inicios del proceso para que comprendan los fundamentos de la producción orgánica y los riesgos derivados del incumplimiento de las normas. Los sistemas de control interno más eficaces y menos costosos no fueron los basados en un departamento técnico especializado dentro de la organización, sino aquellos en los que todos los miembros participaron activamente, y ellos mismos, a nivel de base, controlaron cualquier desviación de las normas de producción orgánica y decidieron las sanciones que debían imponerse.

5) Sobre la comercialización de la producción

La comercialización de los productos orgánicos en forma directa a través de organizaciones de productores que establecieron contactos directos con compradores resultó clave para que los productores obtuvieran mejores precios. Los contratos de largo plazo fueron los mejores porque proporcionaron un mercado seguro y precios más estables. El acceso al comercio justo también incrementó sustancialmente el precio final y redujo aun más la inestabilidad de precios.

Los contratos de pequeños productores con empresas comercializadoras y procesadoras de productos orgánicos les facilitó el acceso al mercado, a servicios de extensión, y en ocasiones a créditos, pero también tuvieron ciertas desventajas. Los productores se encontraron en general en una situación relativamente débil para negociar con las empresas debido a su insuficiente información y débil organización, lo que llevó a que obtuvieran precios relativamente bajos y a que aceptaran términos contractuales desventajosos. Adicionalmente, los esquemas de contrato entre pequeños productores y empresas comercializadoras pueden enfrentar diversos

obstáculos, entre ellos los altos costos de monitorear el cumplimiento de los mismos y las normas de producción orgánica por los agricultores, y especialmente las dificultades de las empresas para apropiarse de los beneficios de sus esfuerzos debido al desvío de producción a otros compradores en momentos en que los precios resultan mayores que los establecidos en los contratos. A partir de estas consideraciones, empresas agroindustriales y comercializadoras podrían desempeñar un importante papel en la promoción de la producción orgánica, en particular a partir de su demanda por los productos orgánicos y la provisión de conocimientos tecnológicos hacia los productores y sus asociaciones, más que en esquemas de agricultura de contrato.

Si bien casi todos los casos en este estudio incluyeron productos orgánicos para exportación, los mercados internos de los países en desarrollo muestran buenas posibilidades de crecimiento para esos productos y probablemente sean una opción interesante para los pequeños agricultores, dado que su acceso es más fácil y suelen ser menos exigentes en calidad. Por lo tanto, los proyectos que promuevan la adopción de la agricultura orgánica por parte de pequeños productores podrían trabajar en un principio con productos para el mercado interno, sobre todo cuando existan posibilidades de vender los productos a supermercados y cadenas de alimentos preparados.

6) Sobre el papel de las políticas públicas

Los pequeños productores orgánicos y sus organizaciones frecuentemente aprovecharon el apoyo de programas y organismos gubernamentales, recibiendo recursos públicos y asistencia técnica para implementar los cambios necesarios para pasar a la producción orgánica. Sin embargo, casi ninguno de estos organismos, programas y proyectos se dirigieron específicamente a la producción orgánica. Las políticas e instituciones públicas específicas para la agricultura orgánica jugaron un papel marginal tanto en el surgimiento de la producción orgánica en los diversos países como en el éxito de los pequeños productores orgánicos en los casos estudiados en particular. Mientras que esta evidencia sugiere que no serían necesarias las políticas e instituciones específicas, resulta importante apoyar su desarrollo cuando no existan por varias razones:

a) Los países importadores de productos orgánicos (sobre todo de la Unión Europea) han venido exigiendo en los últimos años la creación por los países exportadores de leyes y organismos gubernamentales especializados en agricultura orgánica. Estas leyes e instituciones tienen por objeto asegurar a los países importadores que los productos orgánicos se producen y certifican de acuerdo a sus propias normas.

b) Leyes y organismos gubernamentales adecuados en el sector de la agricultura orgánica proveen protección a los productores y exportadores de los países en desarrollo en caso de conflictos con los compradores u otros tipos de problemas en los mercados externos. Además, resultan esenciales para establecer negociaciones internacionales con gobiernos a fin de que abran el acceso a sus mercados.

c) Los costos de certificación que deben enfrentar los agricultores deberían disminuir al existir leyes y normas nacionales que promueven el establecimiento de empresas de certificación nacionales.

d) De acuerdo a la experiencia de los países que han logrado mayores avances en establecer políticas e instituciones específicas para la agricultura orgánica, un programa dedicado a ese tema puede ser a la vez efectivo y de bajo costo. No necesitaría un presupuesto muy grande ni demasiado personal técnico para funcionar bien, sino ideas claras y una fuerte coordinación con otros organismos gubernamentales y actores del sector privado, a fin de aunar esfuerzos y evitar duplicaciones innecesarias.

7) Sobre el papel de las ONG

Las ONG desempeñaron un papel importante en el surgimiento de la agricultura orgánica en los diversos casos estudiados, por lo general como promotoras de modelos alternativos de producción entre agricultores basados en la utilización de los recursos locales en sustitución de insumos externos. Además, apoyaron a las organizaciones de pequeños productores en la adopción de métodos de producción orgánicos y en la comercialización de sus productos. Muchas de estas ONG tenían contactos con las organizaciones más importantes de comercio justo y de productos orgánicos, y contaban con conocimientos suficientes para asistir a los gobiernos en la redacción de normas y las negociaciones con otros gobiernos. Los proyectos que trabajan con la agricultura orgánica deberían apoyarse en su implementación en ONG con conocimientos y experiencia en la producción orgánica.

5.1.2 CASO DOS

Un artículo sobre la semilla en la agricultura en Argentina, hace una reflexión sobre una pregunta.

¿Quién controla las semillas, controla la comida y la vida?

Una compañía líder, un modelo agrario y sus consecuencias sociales y sanitarias. Los secretos de la empresa, su poder ante los gobiernos y la ciencia. La investigadora

francesa aborda todas las claves para contextualizar el monocultivo de soja y los agrotóxicos a nivel global.

Entrevista a Marie-Monique Robin, autora de "El mundo según Monsanto"

– ¿Cómo define a Monsanto?



–Monsanto es una empresa delincuente. Lo digo porque hay pruebas concretas de ello. Fue muchas veces condenada por sus actividades industriales, por ejemplo el caso de los PCB, producto que ahora está prohibido, per o sigue contaminando el planeta. Durante 50 años el PCB estuvo en los transformadores de energía. Y Monsanto, que fue condenada por eso, sabía que eran productos muy tóxicos, pero escondió información y nunca dijo nada. Y es la misma historia con otros dos herbicidas producidos por Monsanto, que formaron el cóctel llamado "agente naranja" utilizado en la guerra de Vietnam, y también sabía que era muy tóxico e hizo lo mismo.

Es más, manipuló estudios para esconder la relación entre las dioxinas y el cáncer. Es una práctica recurrente en Monsanto. Muchos dicen que esto es el pasado, pero no es así, es una forma de obtener ganancias que aún hoy está vigente. La empresa nunca aceptó su pasado ni aceptó responsabilidades. Siempre trató de negar todo. Es una línea de conducta. Y hoy sucede lo mismo con los transgénicos y el Roundup.

–¿Cuáles son las prácticas comunes de Monsanto en el orden global?

–Tiene prácticas comunes en todos los países donde actúa. Monsanto esconde datos sobre sus productos, pero no sólo eso, también miente y falsea estudios sobre sus productos. Otra particularidad que se repite en Monsanto es que cada vez que científicos independientes tratan de hacer su trabajo a fondo con los transgénicos, tienen presiones o pierden sus trabajos. Eso también sucede en los organismos de Estados Unidos como son la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) o EPA (Agencia de Protección Ambiental).

Monsanto también es sinónimo de corrupción. Dos ejemplos claros y probados son el intento de soborno en Canadá, que originó una sesión especial del Senado canadiense, cuando se trataba la aprobación de la hormona de crecimiento lechera. Y el otro caso es en Indonesia, donde Monsanto fue condenada porque corrompió a cien altos funcionarios para poner en el mercado su algodón transgénico. No dudamos que hay más casos de corrupción donde Monsanto es quien corrompe.

–Usted también afirma que la modalidad de "puertas giratorias" es una práctica habitual.

–Sin duda. En la historia de Monsanto siempre está presente lo que en Estados Unidos se llama "la puerta giratoria". Un ejemplo claro: el texto de reglamentación que regula los transgénicos en Estados Unidos fue publicado en 1992 por la FDA, la agencia norteamericana encargada de la seguridad de alimentos y medicamentos.

La cual se supone es muy seria, al menos siempre pensaba eso, hasta antes de este trabajo. Cuando decían que un producto había sido aprobado por la FDA pensaba que era seguro. Ahora sé que no es así.

En el '92, el texto de la FDA fue redactado por Michael Taylor, abogado de Monsanto que ingresó a la FDA para hacer ese texto y luego fue vicepresidente de Monsanto. Un ejemplo muy claro de "puerta giratoria". Hay muchos ejemplos, en todo el mundo.

–Monsanto fabricó el agente naranja, PCB y glifosato. Y tiene condenas por publicidad engañosa. ¿Por qué tiene tan buena prensa? –Por falta de trabajo serio de los periodistas y la complicidad de los políticos. En todo el mundo es igual.

–¿Por qué Monsanto no habla? –¿Has probado llamarlos?

–Sí, pero no aceptaron preguntas. También es lo mismo en todo el mundo. Ante cualquier periodista crítico, Monsanto tiene una sola política: "No comments" (sin comentarios).

– ¿Qué significa Monsanto en el mercado mundial de alimentos?

–La meta de Monsanto es controlar la cadena alimentaria. Los transgénicos son un medio para esa meta. Y las patentes una forma de lograrlo. La primera etapa de la "revolución verde" ya quedó atrás, fue la de plantas de alto rendimiento con utilización de pesticidas y la contaminación ambiental. Ahora estamos en la segunda etapa de esa "revolución", donde la clave es hacer valer las patentes sobre los alimentos. Esto no tiene nada que ver con la idea de alimentar al mundo, como se publicitó en su momento.

El único fin es aumentar las ganancias de las grandes corporaciones. Monsanto gana en todo. Te vende el paquete tecnológico completo, semillas patentadas y el herbicida obligatorio para esa semilla. Monsanto te hace firmar un contrato por el cual te prohíbe conservar semillas y te obliga a comprar Roundup, no se puede utilizar un glifosato genérico. En este modelo Monsanto gana en todo, y es todo lo contrario de la seguridad alimentaria. De paso, recordemos, que la soja transgénica que se cultiva aquí no es para alimentar a los argentinos, es para alimentar a los puercos europeos. Y qué pasará en Argentina cuando las carnes de Europa deban etiquetarse con que fueron alimentadas con soja transgénica. Se dejará de comprar

carnes de ese tipo y Argentina también recibirá el golpe, porque le bajará la demanda de soja.

–Estuvo en Argentina, Brasil y Paraguay. ¿Qué particularidades encontró en la región?

–Hay que recordar que Monsanto entró aquí gracias al gobierno de Carlos Menem, que permitió que la soja transgénica entrara sin ningún estudio. Fue el primer país de América latina. Luego desde Argentina se organizó un contrabando de semillas transgénicas, de grandes productores, hacia Paraguay y Brasil, que se vieron obligados a legalizarlo porque eran cultivos que luego se exportaban. Y luego llegó Monsanto a reclamar sus regalías. Fue increíble cómo se expandió la soja transgénica en la región, y en tan pocos años. Es un caso único en el mundo.

–En la década del '90 Argentina era denominada como alumno modelo del FMI. Hoy, con 17 millones de hectáreas con soja transgénica y la utilización de 168 millones de litros sólo de glifosato, ¿se puede decir que Argentina es un alumno modelo de los agronegocios?

–Sí, claro. Argentina adoptó el modelo Monsanto en tiempo record, es un caso paradigmático. Pero también hubo algunos problemitas con el alumno modelo. Como las semillas transgénicas son patentadas, Monsanto tiene el derecho de propiedad intelectual. Eso significa, como lo vi en Canadá y Estados Unidos, que les hacen firmar a los productores un contrato en los que se comprometen a no conservar parte de sus cosechas para resembrar el año próximo, lo que suelen hacer los agricultores de todo el mundo.

Monsanto lo denuncia como una violación de su patente. Entonces Monsanto envía la "policía de genes", que es algo increíble, detectives privados que entran a los campos, toman muestras, verifican si es transgénico y si el agricultor ha comprado sus semillas.

Si no las han comprado, realizan juicios y Monsanto gana. Es parte de una estrategia global: Monsanto controla la mayoría de las empresas semilleras y patenta las semillas, exigiendo que cada campesino compre sus semillas. Lo que pasó aquí es que la ley argentina no prohíbe guardar las semillas de una cosecha y utilizarlas en la próxima siembra.

En un primer momento Monsanto dijo que no iba a pedir regalías, y dio semillas baratas y Roundup barato. Pero en 2005 comenzó a pedir regalías, rompió el acuerdo inicial y por eso mantiene un enfrentamiento judicial con su alumno preferido.

–El Roundup tiene un papel protagónico en este modelo. Muchas comunidades campesinas e indígenas denuncian sus efectos, pero hay pocas prohibiciones.

–Es un impacto increíblemente silenciado. Nadie puede negar lo que traen aparejadas

las fumigaciones con este herbicida, totalmente nocivo. Tengo la seguridad de que va a ser prohibido en algún momento, como fue el PCB, estoy segura de que llegará ese momento. De hecho en Dinamarca ya fue prohibido por su alta toxicidad. Es urgente analizar el peligro de los agroquímicos y los OGM (Organismos Genéticamente Modificados).

–Sin embargo, las grandes empresas del sector prometen desde hace décadas que con transgénicos y agrotóxicos se logrará aumentar la producción, y así se acabará con el hambre del mundo.

–Argentina es el mejor ejemplo de esa mentira. ¿Qué tal le ha ido con la sojización del país? Se ha perdido en la producción de otros alimentos básicos y aún hay hambre. Este modelo es el modelo del monocultivo, que acaba con otros cultivos vitales. Es una transformación muy profunda de la agricultura, que lleva directo a la pérdida de la soberanía alimentaria, y lamentablemente ya no depende de un gobierno para poder revertirlo.

– ¿Por qué al proceso agrario actual usted lo llama “la dictadura de la soja”?

–Es una dictadura en el sentido de un poder totalitario, que abarca todo. Hay que tener claro que quien controla las semillas controla la comida y controla la vida. En ese sentido, Monsanto tiene un poder totalitario. Es tan claro que hasta Syngenta, otra gran empresa del sector y competidora de Monsanto, llamó a Brasil, Paraguay y Argentina “las repúblicas unidas de la soja”.

Marie-Monique Robin
LE MONDE SELON
MONSANTO
DE LA DIOXINE AUX OGM,
UNE MULTINATIONALE
QUI VOUS VEUT DU BIEN

Estamos en presencia de un programa político con fines muy claros. Una pregunta simple lo demuestra: ¿Quién decide qué se va a cultivar en Argentina? No lo decide ni el Gobierno ni los productores, lo decide Monsanto. La multinacional decide qué se sembrará, sin importar los gobiernos, lo decide una empresa. Y, para peor, la segunda ola de transgénicos va a ser muy fuerte, con un modelo de agrocombustibles que acarrea más monocultivo. Y, a esta altura, ya está claro que el monocultivo es pérdida de biodiversidad y es todo lo contrario de la seguridad alimentaria. Ya no hay dudas de que el monocultivo, ya sea de soja o para biodiesel, es el camino hacia el hambre.

– ¿Cuál es el papel de la ciencia en el modelo de agronegocios, donde Monsanto es sólo su cara más famosa?

–Antes pensaba que cuando un estudio era publicado en una prestigiosa revista científica, se trataba de un trabajo serio. Pero no. Las condiciones en que se publican algunos estudios son tristes, con empresas como Monsanto presionando a los directores de las revistas. En el tema transgénico queda muy claro que es casi imposible realizar estudios del tema. En muchas partes del mundo, Estados Unidos o Argentina, los laboratorios de investigación son pagados por grandes empresas. Y cuando el tema es semillas, transgénicos o agroquímicos, Monsanto siempre está presente y siempre condiciona las investigaciones.

– ¿Los científicos tienen temor o son cómplices?

–Ambas cosas. El temor y la complicidad están presentes en los laboratorios del mundo. En el libro dejo claro que hay científicos, en todos los países, cuya única función es legitimar el trabajo de la empresa.

– ¿Cuál es el papel de los gobiernos para que empresas como Monsanto avancen?

–Los gobiernos son los mejores propagandistas de los OGM (Organismos Genéticamente Modificados). Realizan un trabajo de lobby increíble. Monsanto les lleva sus estudios, su información, sus revistas y fotos, todo muy lindo. Les dicen a los políticos que no habrá contaminación y salvarán al mundo. Y los políticos hacen lo suyo. Y también hay presiones. Diputados franceses han denunciado públicamente las presiones de Monsanto, hasta reconocieron que la compañía contactó a cada uno de los 500 diputados para que legislen según los intereses de la empresa.

– ¿Y el papel de los medios de comunicación?

–Me da mucha pena porque soy periodista y creo en lo que hacemos, creo que es una profesión con un papel muy importante en la democracia, pero hay una gran manipulación de los medios. En todo lo referido a los transgénicos, la prensa no trabaja seriamente. Los medios miran la propaganda de Monsanto y la publican sin cuestionamientos, como si fueran empleados de la empresa.

También es público que Monsanto invita a comer a los periodistas, les realiza regalos, los lleva de viaje a Saint Louis (donde está su sede central); los periodistas van muy contentos, pasean por los laboratorios, no preguntan nada y ya. Así funcionan los medios con Monsanto. También registré casos en los que Monsanto busca, en cada medio de comunicación, un defensor. Establece contacto con él y logra opiniones favorables. No sé si hay corrupción, pero sé que Monsanto logra su objetivo. En Argentina es claro cómo actúa, al ver algunos artículos de suplementos rurales se ve que en lugar de artículos periodísticos son publicidades de Monsanto. No pareciera que un periodista lo escribió, fue directamente la compañía.

– ¿Qué evaluación hace del enfrentamiento entre el Gobierno y las entidades patronales del agro?

–En 2005 entrevisté a Eduardo Buzzi, estaba furioso por el asunto de las regalías reclamadas por Monsanto. Hablaba de las trampas de Monsanto. Y además hablaba de los problemas que traía la soja, hasta me puso en contacto con pequeños productores que me hablaron de las mentiras de Monsanto, de la resistencia que mostraban las malezas, que había que utilizar más herbicidas y que los campos quedaban como tierra muerta. Buzzi sabía todo eso y me decía que cuestionaba ese modelo, afirmaba que la soja traía la destrucción de la agricultura familiar y me decía que Federación Agraria representaba ese sector, que enfrentaba a los pools de siembra y a las grandes empresas. Y Buzzi denunciaba mucho este modelo, muy buen discurso. Pero ahora no sé qué pasó. Nunca lo volví a ver y me gustaría preguntarle qué le pasó que ahora se une con las entidades más grandes, me extraña mucho el cambio que muestra. Y encima Buzzi está con AAPRESID (Asociación Argentina de Productores de Siembra Directa –integrada por todas las grandes empresas del sector, incluidas las semilleras y agroquímicas–), que es la que más gana con todo este modelo, y que apareció poco en este conflicto. Aapresid manipula todo y está con los grandes sojeros, que no son agricultores y que hasta promueven un modelo sin agricultores. Entonces no entiendo cómo Federación Agraria dice representar productores chicos y está con Aapresid. Lo de Federación Agraria es muy extraño, no se entiende.

– ¿Y el papel del Gobierno?

–Las retenciones pueden ser que frenen algo del proceso de sojización. Pero no es una solución frente a un modelo tan agresivo. La solución tiene que ser algo mucho más radical y no a corto plazo. Claro que la tentación de los gobiernos es grande, la soja trae buenos ingresos, pero hay que pensar a largo plazo. No hay soluciones simples y cortoplacistas para un modelo que echa a campesinos de sus tierras y, fumigaciones mediante, contamina el agua, la tierra y la gente.

Darío Aranda, Pagina 12, Argentina ecoportal.net

5.2 Caso nacional

5.2.1 CASO UNO

La soberanía alimentaria en El Salvador: una frontera muy lejana

La soberanía alimentaria debemos entenderla como "la capacidad que tiene una nación de producir sus propios alimentos respetando la diversidad productiva y su identidad cultural". Este es un derecho que se le ha negado a los pueblos sometidos a los designios de los países capitales denominados del primer mundo.

Hasta hace muy poco tiempo, el gobierno ha reconocido que hay problemas en el acceso de alimentos de la población salvadoreña. Las razones que admite son: la falta de competitividad de los campesinos, el uso de una tecnología obsoleta, los desastres y sobre todo la crisis mundial desatada por el aumento de los precios del petróleo, que no duda en culpar al presidente de Venezuela Hugo Chávez como principal autor. Nada más alejado de la verdad.

La crisis que vive actualmente el planeta no es de abastecimiento de alimentos, sino más bien del control de las grandes empresas transnacionales sobre toda la cadena alimentaría de la humanidad, es decir desde la comercialización de semillas, producción de agro tóxicos, desarrollo de tecnologías hasta la venta en los escaparates de los supermercados.

El Salvador es uno de los países que más profundizo en las medidas de liberalización de su economía, permitió entre otras cosas: el ingreso de productos agropecuarios libres de aranceles, muchos de ellos provenientes de países que otorgan subsidios al campo, cerro el Instituto Regulador de Abastecimiento, IRA, redujo drásticamente el presupuesto para el ministerio de agricultura, ahogo el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, CENTA, negó el crédito a los campesinos y campesinas, aumento los precios de los insumos año con año; en fin toda una política que puede considerarse anti agraria, demostrando un desprecio y marginación para el sector campesino.

Esto dio como resultado una enorme migración del campo a la ciudad, pero sobre todo para los Estados Unidos, también una desmejora de las condiciones de vida de comunidades tradicionalmente campesinas y sobre todo una perdida generalizada en la producción de alimentos.

Ante la actual crisis de alimentación, el gobierno responde con más de los mismo, es decir con la misma política que nos ha llevado al fracaso, para muestra un botón la reciente modificación de la ley de semillas, con lo cual se le está dando luz verde a la comercialización de las semillas transgénicas o modificadas genéticamente,

elaborada con una tecnología demostrada como nociva para la biodiversidad, la soberanía campesina y la sustentabilidad de las naciones.

Hay que agregar la privatización de la tierra que se está llevando a cabo de manera silenciosa, por ejemplo a través del cultivo intensivo de la caña de azúcar que sirve para producir biocombustible o los más de mil kilómetros cuadrados otorgados a las empresas mineras en calidad de concesión para la exploración de minería metálica.

El gobierno de ARENA, la Empresa Privada y las Corporaciones Transnacionales deben de entender que la alimentación de la población no es un negocio, sino más bien un derecho que tenemos todos los seres humanos; que resolver la problemática a favor de la gente pasa por definir una política económica orientada hacia estos, sin duda no es posible en la lógica neoliberal; más bien hay que conquistarla con la organización del pueblo y del poder popular que proponga un gobierno democrático popular al servicio de las mayorías.

5.2.2 CASO DOS

El agua: alimento para el desarrollo de la vida

A lo largo de la historia, la humanidad se ha servido del agua para establecer civilizaciones y satisfacer sus necesidades. Este recurso es considerado como indispensable para cualquier forma de organización social. En la actualidad, el alimento para el desarrollo de la vida está en riesgo.

Más de 6 mil millones de hombres y mujeres vivimos en nuestro planeta, y se espera que para el año 2,025 seamos al menos 8 mil 500 millones, entonces hay que preguntarse ¿la futura generación tendrá el alimento para su desarrollo? Las condiciones actuales del agua así como las proyecciones a futuro sobre el recurso son alarmantes: más de 31 países padecen de escasez y más de mil millones de personas, sobre todo en América Latina, África y Asia, no tienen acceso a este derecho.

En El Salvador, la situación hídrica es preocupante. Cada año mueren alrededor de 15 mil niños y niñas por consumir agua contaminada, se aumenta la población con problemas de insuficiencia renal, muchas familias no tienen acceso al agua potable; y encima de todo la costa del pacifico está contaminada con pesticida. Para colmo de males, nuestro territorio se ve en riesgo ante la ejecución de megaproyectos en la zona norte del país como: las represas hidroeléctricas, la carretera longitudinal y proyectos de minería metálica, los cuales generarán un impacto negativo en el agua, con ello, insistimos, se pone en riesgo el alimento para el desarrollo de la vida.

Al contaminar el vital líquido, se contaminan los ecosistemas, la biodiversidad; desaparece la vida. En la campaña electoral desarrollada por los partidos políticos mayoritarios, la cual comenzaron de forma anticipada, en las diferentes propuestas de planes de gobierno no se habla del tema del agua.

En los diferentes discursos y presentaciones ante los medios de comunicación, los candidatos a la presidencia no muestran una posición clara sobre la situación del agua y los megaproyectos.

Mientras la población salvadoreña enfrenta una difícil situación, estos la emboban con información sin sentido y contenido, estos temas de importancia no son parte de la agenda electoral.

Como salvadoreñas y salvadoreños tenemos el derecho de exigir a los partidos políticos seriedad, respeto a la inteligencia del pueblo y por supuesto propuestas de gobierno que verdaderamente correspondan con las necesidades de las mayorías para garantizar su alimento para la vida.

Referencias

1. José Ramón Betancourt,
http://www.degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_obtener_el_exito.

2. Juicio de valor (consultado el 16 de julio de 2010),
http://www.worldlingo.com/ma/enwiki/es/Value_judgment

3. http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/tomdeccostos.htm
redactado por Rosa Martha Núñez Arroyo

4. La belleza no esta en el interior cuando hay muchos pretendientes

5. Cristina Garrido (periodista del Diario ABC de España.),
http://www.abc.es/20100416/sociedad-/como-elegimos-pareja-201004161222.html

Actualizado Viernes, 16-04-10 a las 17: 54

6. http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml.

7. http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/thematic/pl/organic_s.htm
(20 de julio de 2010) FIDA

8. Estilos de toma de decisiones //www.mujeresdeempresa.com/images/graficos-estilos/toma-de-decisiones.gif&imgrefurl=http:

9. Darío Aranda, Pagina 12, Argentina, www.ecoportal.net

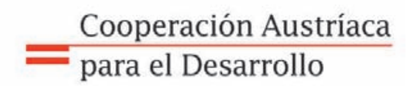
10. http://www.ceicom.org/agriculutura/artiagricul46=id.php

11. http://www.ceicom.org/editoriales/alimento_para_la_vida.pdf (22 de julio de 2010)

Entidades cooperantes o vinculadas con FUNDESYRAM















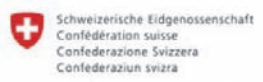


















GOBIERNO DEL GRAN DUCADO
DE LUXEMBURGO
Cooperación luxemburguesa



















SAN SALVADOR OFICINA CENTRAL
Residencial Los Eliseos, Calle Los Viveros, Pje. 4 Casa G-9.
Tel.(503) 2273-2524.
Telefax. (503) 2273-3406.
fundesyramdireccion@gmail.com
fundesyram@gmail.com

MICRO REGIÓN PUXTLA Y CENTRO SUR
Av. Fray Guido Vellardita, Barrio San Pablo,
San Pedro Puxtla, Ahuachapán
Telefax. (503) 2420-1161.
fundesyrampuxtla@hotmail.com

Página web: www.fundesyram.info

MICRO REGIÓN TACUBA
3º Av. Sur, 4º Calle Poniente, No. 44
Barrio Chilapa, Tacuba, Ahuachapán
Telefax. (503) 2417-4588.
fundesyramtacuba@hotmail.com

OFICINA AHUACHAPÁN
1º Av. Sur, 2-14, Ahuachapán.
Telefono: 2413-1339.
fundesyram.ahuachapan@gmail.com

COMASAGUA
Calle Ppal. No. 33, Bo. Guadalupe, Comasagua,
a 300 mts. de la iglesia católica. Tel.: 2346-7138
fundesyram.comasagua@gmail.com

FUNDESYRAM HONDURAS
fundesyram.honduras@gmail.com